

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

Программа развития школы как стратегический инструмент управления

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
д.п.н., профессор
_____С.Л.Фоменко

Подпись
«____»_____2017

Нормоконтролер:

Специалист кафедры Э и М
_____О.В. Смоленцева

«____»_____2017

Исполнитель:

Махнева
Марина Андреевна
студент МИО 1501 группы
Направление подготовки

«38.04.02 - Менеджмент»

(подпись)

Научный руководитель:
Гаврилов Денис Евгеньевич
к.э.н., доцент

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	9

1.1. Зарубежные теории стратегического управления образовательными организациями	9
1.2. Отечественные теории стратегического управления образовательными организациями	19
ГЛАВА 2. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	31
2.1. Методические рекомендации по разработке Программы развития школы	31
2.2. Существующие структуры программы развития	41
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ	49
3.1. Проект структуры программы развития	49
3.2. Оценка социального эффекта от внедрения программы развития	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	64

ВВЕДЕНИЕ

В связи с принятием новых образовательных стандартов меняется положение образовательных организаций. Меняются требования к управлению школой и способы реализации нового управления. Одним из таких способов является Программа развития школы - основной стратегический документ.

Актуальность темы исследования определяется тем, что она обобщает данные о стратегическом управлении в школе, а так же может способствовать в составлении таковой программы менеджерам в различных образовательных организациях. Практическая часть магистерской диссертации является рекомендацией к структуре программы развития, а так же оценка социально-экономического эффекта от внедрения данной структуры в жизнь. Магистерская диссертация может стать планом работы и покажет перспективные цели развития школы. Это поможет наладить управленческие процессы школы, найти новые источники финансирования, решить проблемы образовательного процесса, а так же повысить качество от реализации программы развития.

Противоречие магистерской диссертации можно выявить, оценив ее актуальность. На социально-управленческом уровне к противоречиям относятся несоответствие между востребованностью обществом новых методов управления и предлагаемыми вариантами управления. Общество нуждается в решении проблемы управления образовательными организациями, получает различные теоретические предложения, но на практике эти решения принимаются крайне редко. Так же, существует противоречие между ожидаемыми итогами работы с точки зрения школы и с точки зрения родителей. Несмотря на то, что программа развития является стратегическим инструментом управления, случается так, что она не соответствует реализуемой стратегии или социальному заказу, предъявляемому образовательной организации. Еще один уровень проблем научно-управленческий. К ним можно отнести несоответствие между

государственными требованиями к управлению образовательными организациями и реально возможными вариантами решения проблемы. Сегодня требования о необходимости существования программы развития распространяется на все общеобразовательные организации, при этом не существует каких-либо точно сформулированных требований к ее структуре и составным частям. Так же, не учитывается различный уровень школ, их реально отличающиеся ресурсные возможности и потенциал.

Проблема данного исследования заключается в вопросе: как должна выглядеть структура программы развития, соответствующей стратегическим планам федерального, регионального и муниципального уровней, а так же соответствующей ожиданиям потребителей услуг и ожиданиям самой образовательной организации?

Данная тема рассматривается на базе монографий и учебников по управлению и стратегическому менеджменту. При рассмотрении основ управления предприятием необходимо обращаться к теоретическим основам. В частности, в данном исследовании рассматривалась работа Фредрика Уинслоу Тейлора «Принципы научного менеджмента». Он формулировал главнейшую задачу предприятия как обеспечение максимальной прибыли работника в соединении с максимальным благосостояния для каждого занятого на предприятии работника [48]. Тем самым выделяется основной аспект классического управления предприятия – взаимодействие работодателя и работника ради достижения общих целей. Так же, школой классического управления обращалось внимание на мотивацию труда работников и разрешение социальных проблем. В ходе исследования обращалось внимание на представителей «школы человеческих отношений» Р. Акоффа и его труд «Искусство решения проблем». Он описывала необходимость создания внутри организации подразделений, способных повысить ее способность реагировать на различного рода изменения, эти подразделения должны участвовать в принятии управленческих решений по мере своих возможностей [1]. Следующим шагом стало изучение основ

стратегического менеджмента, в частности его наиболее ярких представителей И. Ансоффа и П. Друкера. В своих различных исследованиях они выделяли необходимость кардинальных изменений роли менеджера по причинам стремительного изменения всей современной жизни, говорят о необходимости пересмотра экономических и управленческих стратегий предыдущего столетия [9].

С точки зрения отечественного управления рассматривались работы А. Моисеева «Управление современной школой», которое является описанием практического применения стратегического управления в образовательной организации.

В ходе работы оценивались существующей методические рекомендации к написанию программ развития, был изучен опыт написания и составления программ развития, а так же рекомендации министерства образования Российской Федерации.

Объектом данной работы будет являться управление образовательными организациями

Предметом диссертации будет формулирование оптимальной структуры программы развития и принятие на ее базе управленческих решений.

Цель исследования: Разработать усовершенствованную систему управления образовательными организациями. Усовершенствованная модель системы должна быть зафиксирована в виде структуры программы развития школы, тем самым она будет решать практическую задачу магистерской диссертации.

Задачи:

1. Изучить существующий накопленный опыт управления зарубежными образовательными организациями
2. Изучить существующий накопленный опыт управления отечественными образовательными организациями
3. Изучить и обобщить методические рекомендации по разработке программы развития
4. Охарактеризовать существующие структуры программы развития

5. Разработать проект структуры программы развития, представить предполагаемую систему

6. Апробировать предложенный проект

Гипотеза данного исследования в том, что внедрение новой, усовершенствованной структуры программы развития способствует решению круга возникающих проблем современного управления образовательными организациями в существующих условиях образования.

При изучении темы были использован ряд как общенаучных методов. К ним относится анализ, синтез, обобщение. Они помогают детально рассмотреть особенности работы образовательного учреждения на сегодняшний момент. Анализ способствует подробному и целостному изучению ситуации в государстве в целом и школе в частности. Анализ, так же будет использоваться в ходе изучения нормативных документов, способов решения проблемы, В ходе научного синтеза складывается целостное представление работе завода. Метод обобщения использовался для подведения итогов исследования.

Для грамотной оценки сложившейся ситуации необходимо использовать метод абстрагирования. Для получения каких-то точных результатов, необходимых для реальной работы необходимо использовать метод восхождения от абстрактного к конкретному.

Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое будет состоять из нескольких этапов.

На первом этапе необходимо провести анализ нормативных документов, литературы по менеджменту, экономической, психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; сформулировать тему, цель и задачи исследования.

Второй этап нацелен на оценку управленческого процесса образования и составлению оптимальной структуры программы развития образовательной организации.

Научная новизна исследования заключается в том, что систематизированы теоретическо-методологические основы стратегического управления, проведена оценка проблем, появляющихся при разработке и

реализации программ развития. На основе выявленных проблем авторами исследования предложена усовершенствованная модель структуры программы развития, с целью использования ее в качестве инструмента стратегического управления.

Полученный результат должен конкретизировать теоретические и практические положения разрабатываемой программы, а так же способствует качественному внедрению ее положений в жизнь.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что оно расширяет теорию и практику управления образовательными организациями, позволяет воспользоваться новыми методическими рекомендациями для повышения качества своей работы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов исследования в практической деятельности. Исследование должно способствовать повышению эффективности стратегического управления образовательными организациями. Так же, данная работа должна помочь решить конкретные проблемы, которые на данный момент существуют в ряде школ Екатеринбурга.

Достоверность материалов диссертационной работы основывается на использовании в диссертации признанных положений отечественной и зарубежной науки, апробированных методов и средств исследования, статистических материалов, законодательных и других нормативных документов, результатов измерений и расчетов, разработок признанных научных коллективов и научных авторитетов, а также подтверждением результатов на практике, в процессе их использования.

На защиту предлагается выделить следующие положения:

1. Разработан механизм анализа внешней и внутренней среды управления при формировании программы развития
2. Предложена новая структура программы развития школы, которая в отличии от существующих методических рекомендаций содержит анализ социального заказа, анализ рисков, мониторинг хода реализации мероприятий, что позволяет обеспечить более высокий уровень социально-экономического эффекта от ее реализации.

Структура диссертационного исследования представляет собой введение, в котором описаны цели, задачи, гипотеза, основной научный аппарат и положения на защиту. Первая глава состоит из двух параграфов, в которых описаны основные теории управления образовательными организациями за рубежом и в отечественной науке. Вторая глава состоит из двух параграфов, которые содержат существующие методические рекомендации по составлению программы развития, а так же описывают существующие структуры программ развития. Здесь же представлены основные недостатки существующего положения и выявлены основные проблемы. Третья глава состоит из двух параграфов. Первый представляет собой предлагаемые рекомендации исследователей по изменению существующей структуры программы развития. Вторым параграфом содержит оценку социального эффекта от внедрения новой структуры. Все полученные выводы обобщены в заключении исследования.

Диссертационное исследование содержит шесть таблиц и пять рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Зарубежные теории стратегического управления образовательной организацией

Процесс управления образовательной организацией является сложным, многогранным и неоднозначным. Говоря об управлении школой, следует выделять несколько понятий. Прежде всего, необходимо выделить понятие образовательная организация. Согласно Закону об Образовании под образовательной организацией понимается некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности и в соответствии с целями, ради достижения которых эта организация создана [60].

Современная школа живет в непростых условиях. Прежде всего, у нее много заказчиков, которые не должны договариваться между собой в своих требованиях и запросах. При этом, требования постоянно повышаются, а общество уже не соглашается иметь среди множества школ слабые школы, которые не дают нужного качества образования. Так же, школа сильнее зависит от окружающей ее социальной среды. Еще одной сложностью является то, что школы переходят на новые образовательные стандарты, которые совмещаются с выполнением образовательных стандартов старого образца. Так же, положение школы осложняется тем, что школа существует в условиях необычайной информационной открытости [33, с. 7].

Таким образом, управление образовательной организацией предполагает учет всех возможных угроз и их влияние на имидж, престиж образовательной организации.

Необходимо так же рассмотреть что такое управление образовательной организацией. Прежде всего, управление - это воздействие на систему с целью обеспечения требуемого ее поведения [35, с. 57].

В 12 главе закона об образовании выделяются уровни управления образовательными системами – федеральный, муниципальный и непосредственно школьный уровни управления [60].

Таким образом, управление образовательной организацией – комплексный процесс воздействия, в котором сочетаются разные уровни, взаимодействующие между собой.

Существует четыре основных подхода к управлению организациями:

1. Традиционный подход, при котором отдельно рассматривается работа, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура и так далее
2. Процессный подход – управление рассматривается как процесс. На первый план в этом управлении ставится алгоритм управления организацией
3. Системный подход рассматривает организацию как систему, со своим входом, выходом, обратной связью, руководством, внешними снабженцами и сбытчиками, внешними воздействиями. основные цели при этом подходе в обеспечении устойчивости и адаптивности функционирования организации
4. Ситуационный подход, при котором методы управления могут меняться в зависимости от ситуации. На практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях, ищутся наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия. Полученные данные подвергаются анализу, на основании которого планируется будущая деятельность организации [5, с.52].

Выделяют основные школы стратегического менеджмента:

Классическая школа. Ф.У. Тейлор «Принципы научного менеджмента». Он формулировал главнейшую задачу предприятия как обеспечение максимальной прибыли работника в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого на предприятии работника [48, с. 15]. Тем самым выделяется основной аспект классического управления предприятия – взаимодействие работодателя и работника ради достижения общих целей. Так же, школой классического управления обращалось внимание на мотивацию труда работников и разрешение социальных проблем.

Научная школа оказала свое влияние так же на образовательные системы. В 1913 году преподаватель Чикагского университета Франклин Боббит издал статью «Некоторые общие принципы менеджмента, применимые к городским школьным системам». Он описывал опыт применения идей научного управления Ф.У. Тейлора к школьным системам [8, с.12].

Из классической школы управления выделилась школа административной и функциональной школы управления. А. Файоль описал 14 принципов управления и пять принципов менеджмента [55]. В 20-30 годы XX века опыт по использованию принципов научного управления в образовании значительно расширился, прежде всего, в США, но затем и в Европейских странах – Англия, Германия, Франция, Швеция, где также получило распространение движение научного управления [52, с.16].

Зарождение и развитие этих идей связывается с нацеленностью на прагматизм и практичность применения школьных знаний в повседневной жизни, и возможность материального воплощения знаний.

Следующее направление - «школа человеческих отношений». Её представитель Р. Акофф и его труд «Искусство решения проблем». Он описывала необходимость создания внутри организации подразделений, способных повысить ее способность реагировать на различного рода изменения, эти подразделения должны участвовать в принятии управленческих решений по мере своих возможностей [1, с.25].

Так же, ярким представителем школы человеческих отношений был Э. Майо, труды которого оказали большое влияние на управление образовательными организациями. На его работы ссылался У. Йох, в своей книге «Улучшение человеческих отношений в управлении образованием». Основное содержание книги уделяется партисипативности, согласно которой каждой кого касаются решения, должен принимать участие в их выработке и определении конечных результатов [52, с.26].

Дж. Купман в своей книге «Демократия в школьном управлении» критикует практику заимствование организационные приемы характеризующиеся централизацией, стандартизацией, субординацией, инспектированием, дисциплиной и контролем. Вместо этого предлагается широкое участие учителей и учащихся в принятии решений [52, с.26].

Итогом этого периода можно считать следующие результаты: вопросы образования оказались подчиненными интересам бизнеса; администраторами школ нередко становились люди, которые больше разбирались в вопросах экономики, нежели в вопросах образования; было выработано много псевдонаучных теорий и методик; в школе усилился климат антиинтеллектуализма [41].

Следующий период характеризуется развитием бихевиоризма в теории управления. Начинается подъем таких наук как психология, социология и философия, в том числе, они оказали влияние на управление образовательными организациями. Прежде всего, эти теории получили свое развитие в США, а к 60-м годам XX века идеи распространились в Канаду, Австралию и Западную Европу. П. Масгрейв опубликовал работу «Школа как организация», Ч. Хэнди и Р. Айткен «понимание школ как организации» [52, с.29]. Работы, появляющиеся в эти годы, в основном сводились либо к описанию теории управления, рассматривая ее на примере образовательной системы, либо проводили анализ образовательных институтов как социальных систем [17].

В западной социологии появились солидные исследования, авторы которых со всей возможной убедительностью доказывали, что финансовые вложения в образование отличаются особой эффективностью [41].

Социологическая теория управления образовательными организациями рассматривается неоднозначно. Исследователи с одной стороны полагают, что особого отличия в типе организации нет и по существу нет разницу в управлении образовательными или промышленными организациями. Исследователи с другой стороны заявляют, что имеются специфические характеристики образовательной организации, которые делают ее до некоторой степени специальным случаем. Сюда относят затруднение в определении целей и задач, отсутствие единого источника формирования политики, трудности с оценкой результатов формирования, наличие тесных отношений между педагогами и учениками как первичными клиентами [52, с.30].

Впервые, о стратегическом управлении стали говорить в 60-х годах XX века. В этот период, растущая нестабильность среды требовала от фирм разработки все более сложных и детализированных систем управления. Один из основателей идеи стратегического менеджмента И. Ансофф выделял два типа систем: связанные с определением позиций (долгосрочное и стратегическое планирование, управление посредством выбора стратегических позиций), и связанные со своевременной реакцией (управление по сильным сигналам, по слабым сигналам, в условиях неожиданности) [52, с. 26].

П. Друкер выделял необходимость кардинальных изменений роли менеджера по причинам стремительного изменения всей современной жизни, говорят о необходимости пересмотра экономических и управленческих стратегий предыдущего столетия [9, с. 151].

В 70-х годах Т. Роджерсом были предприняты попытки разработки общей модели применения управления по целям в образовательных организациях. Дж. Миллер исследовал результаты одновременного применения модели ситуационного руководства и управления по целям [61].

Наконец, в 80-х годах XX века значительно возрос интерес к исследованию в области управления образовательными организациями. Государственная политика начала ориентироваться на повышение качества, поэтому исследователи начали разрабатывать теории демократизации, повышению уровня внутришкольного руководства, развитию принципа вовлеченности персонала в управление [52, с.31]. Началось обобщение всех существующих теорий: классического управления, поведенческой теории, теории стратегического управления.

Был опубликован ряд крупных теоретических работ, часть из них была направлена на обобщение уже полученного опыта управления образовательным учреждением, а другие – на развитие самой теории управления в образовательных системах. В качестве примера можно рассмотреть работы Т. Буша «Теории менеджмента в образовании» (Англия, 1986); П. Силвер «Управление образованием» (США, 1983); К. Эверс и Г. Лакомского «Познавая управление образованием. Противоречия и исследования» (Австралия, 1991); У. Раст «Руководство по менеджменту для учителей» (Англия, 1985) [8, с. 34].

В 70-80-е годы XX века на территории США был проведен ряд образовательных реформ, которые не дали ожидаемых результатов по повышению эффективности и качества образования. Причиной этого называли недостаточную компетентность педагогических кадров, в связи с чем больший упор делается на разработку концепций, методов и стандартов оценки педагогических кадров [52, с.32].

Так же, в этот период выделяют еще одну разновидность публикаций – учебные пособия для студентов по управлению образованием, вводящие в науку управления, носящие обзорный характер и охватывающие управление образованием в целом [52, с. 32].

Данные тенденции сохраняются и сегодня. Основной целью управления образовательными системами является ориентир на повышение качества.

Современные условия существования образовательных организаций предполагает, что управление должно измениться. Нельзя управлять новой школой, живущей в новых образовательных стандартах, по старому, следует менять управление и выводить его на новый, качественный уровень. Для этого, следует ввести такое понятие, как стратегическое управление и объяснить, чем оно отличается от управления традиционного. Стратегическое управление в более широком смысле представляет собой современную модификацию и особый тип управления школой, предназначенный для достижения и поддержания школой долгосрочного успеха, в условиях динамичной, неопределенной и конкурентной среде; в этом смысле стратегическое управление школой часто именуется стратегическим подходом к управлению школой и распространяется на всю школу, подчиняя себе другие уровни задач управления (тактические, оперативные, сиюминутные) и становясь основой формирования всей системы управления школой [29]. В более узком смысле, под стратегическим управлением понимается особое управленческое решение, которое содержит в себе план, ключевые принципиальные подходы и главные способы, применяемые для достижения важнейших целей школы [33,с. 10].

Каждая существующая теория оставляет свой вклад в современную теорию управления образовательными организациями:

- Классический менеджмент отражается в управлении образовательными организациями как серией непрерывных взаимосвязанных действий
- Школа человеческих отношений и поведенческих наук отражается в отношении к членам организации как к активным человеческим ресурсам
- Системный и Ситуационный подход позволяют оценивать современное значение анализа внешней среды для организации
- Теория стратегии отражается в разработке стратегии организации как факторе ее конкурентоспособности [16]

Современная ситуация продолжает воспринимать в себя весь предыдущий опыт управления, но акцент сместился на отдельные проблемы: подготовка управленческих кадров, разработка моделей и методов их оценки, стратегическое управление и стратегическое планирование [23].

У стратегического управления образовательной организацией выделяют особые черты, которые отличают его от прежних управленческих подходов. Прежде всего, это управление, нацеленное на победу, на достижение и поддержание школой долгосрочного успеха в изменчивой, все более непредсказуемой и конкурентной среде. Оно должно быть особо чувствительно к постоянно меняющейся внешней среде школы, к запросам общества, государства и потребителей услуг. Стратегическое управление должно быть гибким и меняющимся в ответ на изменения в самой школе и ее окружении и ее планами, при этом, вырабатываются решения по самым главным и принципиальным вопросам школы. Оно ставит стратегические цели, но перед выбором конкретных действий для их решения определяет более крупные и принципиальные решения, подходы к делу. В целом, стратегическое управление должно менять традиционные подходы к анализу, прогнозированию, разработке планов и программ, создающие новые функции и органы управления, создающее новые школьные документы, главным из которых является программа развития [33, с.9].

Школа, которой управляют стратегически потенциально более успешная в вопросах своего развития. Она осознает и оценивает свои перспективы и риски, рассматривает возможные пути развития, внешние возможности и угрозы. При этом, она всегда будет правильно и полноценно осознавать свои положительные и отрицательные стороны, способствующие росту организации. В стратегическом управлении будет учитываться миссия школы, ее цель и задачи работы, что качественно будет выделять ее на фоне других школ. При этом, необходимо учитывать влияние других уровней управления, требования заказчиков, ресурсное обеспечение школы, влияние внутренней среды, уклада жизни и школьной культуры.

Из всего этого можно сделать вывод, что зарубежные теории управления общеобразовательными организациями всегда строились на основе общих целей управления. Развитие теории управления происходит в XX веке, при этом используются различные подходы, типы, варианты управления. Предыдущий опыт сохраняется и активно используется в современных подходах к управлению, тем самым повышая эффективность и качество образовательных организаций.

Для систематизации этапов развития управления зарубежными образовательными организациями предлагается следующая таблица:

Таблица 1

Систематизация зарубежных теорий управления образовательными организациями

Общая теория управления	Представители	Труды	Основные идеи
Школа научного управления Ф. Тейлора	Ф.Боббит; Ф. Сполдинг;	«Некоторые общие принципы менеджмента, применимые к школьным городским системам»	Первые попытки внедрить научное управление приходится на 1910-1930-е годы, под влиянием работы Тейлора, Файоля. При этом пытались перенести идеи научного управления в школу. Необходимо равномерно распределить работу между исполнителями, в соответствии с их способностями.
Теория человеческих отношений Э. Мэйо	У. Йох; Дж. Купман;	«Демократия в школьном управлении»; «Улучшение человеческих отношений в управлении образованием»	Критикуют стремление сделать управление образованием более эффективным путем заимствования организационных приемов из промышленности. Так же, большое внимание уделяется идеям партисипативности - участия, согласно которой, каждый кого касаются решения, должен принимать участие в их выработке и определении конечных результатов [30].

Продолжение таблицы 1

Управление на основе социальных наук	А. Халпин; Дж. Берон; С. Беннет;	«Теория управления как руководство к действию» «Управление образованием и социальная среда» «Школа: организационный анализ»	Не соглашались с тем, что школа является идентичной со всеми социальными организациями, предполагалась, что существуют специфические характеристики образовательных организаций. К числу этих характеристик относится более трудное определение целей и задач образовательной организации в силу ее специального сервисного характера; отсутствие единого источника формирования политики; трудности с оценкой конечных результатов образования; существование особых,
--------------------------------------	--	---	--

			тесных отношений между педагогическим персоналом и учениками как первичными клиентами [23].
Целевое управление школой	Т. Роджерс; Дж. Миллер;	«Управление образованием»	Приняты попытки разработать общие модели применения управления по целям в образовательных организациях. Применение концепции практиковалось во внутришкольном управлении, планирование, подготовке кадров [23].
Системный подход	М. Джонсон; К. Уимберли; М. Петри	«Системы менеджмента в образовании»; «Развитие школы и модели изменения»	Системный подход использовался в процессе анализа управления школьной системой. Данный подход довольно сложный, поэтому его применение не было массовым. Настаивали на взаимодействии и заимствовании всех компонентов образовательной организации в условиях развития [26]

Таким образом, можно сделать вывод, что все теории западного менеджмента находили свое отражение в опыте управления образовательными организациями.

1.2. Отечественные теории стратегического управления образовательными организациями

Отечественную теорию управления традиционно можно разделить на три периода: дореволюционный, советский и постсоветский.

Особенность дореволюционного исследования управления образовательными организациями заключается в том, что оно не рассматривалось самостоятельно, а изучалось в контексте общих вопросов образования и воспитания.

К.Д. Ушинский – один из первых представителей дореволюционной теории управления образовательной организацией. В 1857 году он издал труд «Три элемента управления школой», в котором последовательно изложил связь трех элементов – административный, учебный и воспитательный. Он описывал опыт взаимодействия трех этих элементов на опыте западных стран [54]. Ушинский считал, что руководитель школы одновременно должен быть и администратором и педагогом, главный предмет его деятельности составляет содержание преподавания, выбор методов обучения, экзамены, выбор учебников, учительские конференции и личный пример в использовании наиболее эффективных методов. Особое внимание уделялось личности руководителя учебного заведения, оценивая его по личностным качествам и профессиональному уровню [52, с.40].

Н.И. Пирогов занимался управлением образования на различных уровнях. Он выступал против бюрократизма школы, считая, что дать большие права начальникам учебных заведений значит поставить их в отношения чисто бюрократические к подчиненным им учителям. Между тем, считал Пирогов, бюрократизм нигде не причиняет столько вреда, сколько в делах науки и воспитании, где все должно быть основано на призвании, понимании дела и дружном соединении для одной цели нравственных и умственных сил всех воспитанников и наставников [34]. Таким образом, подчеркивалась важность коллективного управления школой педагогами и необходимость оставить бюрократические формы управления в прошлом.

Несмотря на общую демократическую мысль исследователей, на практике больше сохранялось жестко регламентированное управление образовательными системами с четкими функциями административного контроля. Отдельных исследовательских школ не выделялось, а все мысли по демократизации оставались только рекомендациями.

Революция 1917 года коренным образом изменила жизнь всего Российского общества, в том числе, оно отразилось на системе управления образованием. В первые годы существования СССР издавались декреты о трудовых школах, в которых устанавливалась выборность руководителей школой. В большей степени это были представители партии, зачастую даже не имеющие профессионального образования, в связи с чем, остро встал вопрос о необходимости повышения квалификации управленческих кадров.

К концу 20-х годов XX века все более остро ощущалась необходимость в анализе и обобщении опыта управления школой. Итогом работы по анализу и осмыслению стали специальные пособия по школоведению. Однако работы носили чисто прикладной характер и рассматривали вопросы управления в общем спектре дидактических проблем [52, с. 43]. Для повышения качества управления создавались специальные учебные заведения для руководителей школ, но процент профессионального управления в образовательных организациях не вырос.

С начала 30-х годов управления школой становится частью административной системы управления страной, а руководитель школы получает роль исполнителя. Становление жесткой структуры управления сделало невозможным поиск путей управления образовательной организацией. Этот период связан с полным подчинением партийной линии и невозможностью творческого, самостоятельного подхода к управлению. Вообще, проблемы менеджмента в общей науке в 30-е годы XX века не рассматривались, так как считалось, что самое правильное управление в стране уже существует, а само слово менеджмент считалось чуждым и враждебным.

Новая волна подходов к управлению приходит в период «оттепели». Началась разработка новых подходов к школоведению, некоторые школы получили возможность самостоятельно выбирать руководителей школ. Издавались труды по данным темам: «Школоведение» под редакцией А. Н. Волковского и М. П. Малышева (1955), «Руководство учебно-воспитательной работой в восьмилетней школе» под редакцией М. И. Кондакова и Н. И. Соцердотова (1961) [17].

В 60-е годы XX века началось осознание большей важности профессиональной подготовке управленческих кадров. Однако, отечественный опыт отставал от зарубежного и не достигал необходимого уровня развития научного управления [52, с. 46].

В 70-80 годы вновь происходит активация исследований по проблемам управления школой. Появляется термин внутришкольное управление. Разрабатываются проблемы, связанные со стилем и методами управления учебно-воспитательными учреждениями [52, с. 48]. В этот период издается ряд работ по школоведению, но в условиях жесткого идеологического контроля сформулировать научные основы управления было невозможно. Фактически, управление организацией оставалось на прежнем уровне и рассматривалось с точки зрения педагогики, а не с точки зрения самостоятельной науки. Вопросы школоведения» под редакцией П. В. Зимина (1974), «Руководство учебным процессом в школе»; В.А.Сухомлинского (1973) и др. Но наиболее фундаментальной среди них была книга «Школоведение» А. Н. Волковского и М. П. Малышева. В ней авторы рассматривали вопросы школьной системы, управления школьным делом, инспектирования школ, вопросы организации бюджета школы. Но подобный эксперимент прекратился, и вся система была вновь централизована.

С перестройкой в страну пришла гласность и возможность проводить достоверные научные исследования. Началась критика системы контроля школьного управления, деятельности школы и работы педагогов. Началось повсеместное создание советов школы, вновь вернулась выборность директоров образовательных учреждений [52, с. 47].

Значительный вклад в управление внесла Т.Н. Шамова в своей работе «Управление образовательными системами». Она предлагала снимать имеющиеся противоречия в системе «органы управления – органы образования». Для этого необходимо в каждом регионе сформировать необходимые организационно-педагогические условия:

- создание подлинно демократической возможности участия коллектива в ОО, каждого их члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений
- повышение профессионального мастерства и управленческой компетентности всех участников управления [50, с. 56]

Стратегическое управление, как и любое другое управление, прежде всего, направлено на оптимизацию образовательной организации. Задача оптимизации заключается в поиске допустимого управляющего воздействия, имеющего максимальную эффективность, то есть приводящего систему в наиболее эффективное состояние [35].

90-е годы XX века характеризуется отходом от традиционных школоведческих систем управления, и ориентиром на теории управления в целом. В этот период начинается ориентир на управление развитием школы. Издаются труды по написанию программ развития, методологические рекомендации по управлению. В этот период, процесс становления внутришкольного управления, как самостоятельной научной дисциплины, несомненно, ускорился. В этот период удалось преодолеть оторванность разработки проблем внутришкольного управления от достижения общей теории управления современной организацией [52, с. 50].

Уникальность отечественного опыта изучения проблемы управления образовательными организациями заключается в том, что этапы становления теории организации и менеджмента не совпадают с периодами развития знаний об управлении организацией. Во многом, это следствие влияния педагога, а не управленческих дисциплин [23].

Комплексная работа по анализу развития образовательными организациями привела к созданию «Программы стабилизации и развития российского образования в переходный период» [17]. Законом РФ «Об образовании» разграничена компетенция органов управления различных уровней, создана правовая основа для формирования децентрализованной системы управления. Применительно в системе высшей школы эти подходы подробно рассмотрены в Законе «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» [17].

На современном этапе многие исследователи рассматривают различные подходы к управлению образовательными организациями. С.А. Мацкевич рассматривает три подхода:

1. Подход от образования. Нормы и методы управления образованием должны складываться из особенностей опыта и практики образовательного процесса и логично его управлять. В этом подходе отмечается с одной стороны глубокая методическая проработанность отдельных техник и технологических аспектов управления образовательными системами. С другой стороны, можно отметить узость и закрытость данного подхода, а так же его несостоятельность в решении глобальных проблем управления образованием в масштабе отдельной страны
2. Подход от классического менеджмента, который складывается вне системы образования. Этот подход можно считать универсальным, но при этом всегда стоит учитывать специфику гуманитарной сферы
3. С 50-х годов формируется система интеллектуального менеджмента, которая получила наибольшее развитие на постсоветском пространстве [29]

В целом, современное управление в образовательной системе разделяют на два основных направления: управление образовательными организациями и управление образовательными процессами. Исследователи так же разрабатывают труды по различным направлениям, что способствует многогранному изучению процесса теоретического управления образовательными организациями.

Современный анализ управления образовательными организациями нацелен на повышение качества, оптимизацию системы и переход к стратегическому управлению.

Общую задачу оптимизации можно разделить на три следующие задачи:

1. Анализ современного состояния образовательной организации и прогноз соответствия ее функционирования целям развития окружающей среды.

2. Задача ситуационного управления и принятия оперативных управленческих решений по локальной оптимизации в рамках выявленного несоответствия функционирования образовательной организации целям развития региона, муниципалитета, территории
3. Задача глобальной оптимизации функционирования образовательной организации, заключающейся в выборе таких допустимых значений его параметров, которые максимальной соответствовали бы целям развития окружающей социальной среды [35].

Стратегическое управление всегда будет ставить первой задачей развитие школы, ее качественное преобразование и переход на новый, более качественный уровень, прогресс в плане преобразований и достижений. При этом, необходимо, что бы развитие основывалось на принципиально новых факторах, которые отсутствовали до введения стратегического управления.

Существует несколько вариантов развития. Они различаются по последствиям, по темпам осуществления, по степени осмысленности.

Революционно-катастрофический вариант – предполагает коренную ломку порядков в относительно короткие сроки [33, с.19], для сегодняшних школ наименее подходящий, так как является самым непредсказуемым по последствиям и сложно осуществимым в сфере образования.

Другой вариант – медленные, как бы естественные прирост улучшения. Этот вариант также не обеспечивает желаемых результатов школы [33, с.19] и поэтому так же малоподходящий для реализации, в первую очередь потому, что качественные изменения произойдут довольно не скоро и их результаты могут не соответствовать новым сложившимся условиям.

И, наконец, третий вариант развития - управляемая эволюция путем планомерного, управляемого и осмысленного создания, распространения, внедрения, освоения, использования, институционализация различных новшеств. Именно этот вариант развития сегодня признаны во всем мире главными и стали своеобразным главным течением [33, с.20].

Таким образом, мы видим, что развитие никогда не будет проходить однозначно, а выбранная модель повышения качества не всегда может привести к желаемым результатам преобразования образовательной организации.

Стратегическое управление образовательными организациями предполагает разработка определенных критериев, а так же, регламентацию и согласование всех функций управления между всеми уровнями образовательной системы. Для того что бы это реализовалось, необходимо разработать соответствующее нормативно-правовое обеспечение, критериальный аппарата оценки эффективности изменений и эффективности деятельности органов управления, разработку соответствующего научно-методического и информационного обеспечения и переподготовку управленческих кадров [35, с.105].

Как уже говорилось ранее, следует учитывать роль всех уровней управления – федерального, муниципального и школьного. В основном, все эти уровни распределяют между собой различные задачи финансирования и выполнения разного уровня программ. Задачи управления могут решаться совместно, например прохождение курсов или переподготовку кадров могут проводиться от любого из трех уровней управления. так же, они могут быть узковывполнимыми, например координация деятельности органов управления образования, взаимодействие с органами власти и управления субъектов Российской Федерации [35, с.97].

Так же, большую роль в стратегическом управлении играют заказчики - государство, общество, родители и ученики, стейкхолдеры. Цели заказчиков, как уже говорилось ранее, могут разниться, но школе приходится стараться удовлетворить всех, в силу ее положения. Стратегическое управление школой должно поспособствовать сочетанию и объединению целей заказчиков, а так же, повысить степень их удовлетворенности результатами работы школы. Главный результат деятельности стратегического управления - повышение качества образования.

Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности [21, с.56].

Качество образования — это комплекс характеристик образовательного процесса, определяющих последовательное и практически эффективное формирование компетентности и профессионального сознания. Здесь можно выделить три группы характеристик: качество потенциала достижения цели образования, качество процесса формирования профессионализма и качество результата образования [21, с.48].

Качество образование включает в себя степень обученности учащихся, организационную культуру, уровень образованности в целом, профессиональные знания педагогов, качество материала, творческий поиск, осознание проблемы, готовность к управленческой деятельности и так далее.

Так же, качество образование предполагает под собой профессионализацию управления образовательной организацией. Признаками профессионализации управления являются: наличие и статус образовательных подразделений в структуре системы управления, специализированные технологии работы с персоналом, современное информационное обеспечение процессов управления, научная методология и эффективная организация разработки управленческих решений, развитые прогнозирование и стратегический подход, рациональное использование ресурсов времени. Степень профессионализма управления можно оценивать и регулировать и на этой основе развивать и совершенствовать управление [21, с.58].

Еще один момент в стратегическом управлении это управленческая экономика и момент принятия управленческих решений. Экономика управления является одним из важнейших и наиболее полезных элементов принятия управленческих решений и расчете рисков.

Стратегическое управление подразумевает повышение конкурентоспособности организации.

Подводя итог можно отметить несколько выводов:

Большое влияние на развитие системы управления образовательными организациями оказала педагогика. На ранних этапах процесс администрированного управления был тесно связан с процессами обучения и воспитания. Огромный вклад в теорию управления внесли зарубежные исследователи и их результаты до сегодняшнего дня являются актуальными. На управление образовательными организациями можно посмотреть с разных точек зрения, а каждый методологический подход прав по своему.

Таким образом, стратегическое управление школой – необходимый процесс, который требует нового уровня взаимодействия образовательной организации окружающей социальной среды, а так же разработку особого программного документа – Программы развития.

Систематизация общих теорий отечественного управления предлагается в виде следующей таблицы:

Таблица 2

Систематизация отечественных теорий управления образовательными организациями

Направление	Представители	Труды	Основные идеи
Дореволюционные исследования	К.Д. Ушинский, Н.И. Пирогов, Н.Ф. Бунаков; М.С. Григоровский	«Три элемента школы»; «Училищеведение»	Сочетание административных, учебных и воспитательных функций управляющих организациями. Важнейшим органом управления считался педагогический совет. Фактически издавались методические рекомендации и советы по управлению, нет особых попыток подвести какую-либо теоретическую базу. В практике же, управление школой ориентировалось на авторитарный стиль с крупным бюрократическим аппаратом
Советская школа 1920-40е годы	Н.Н. Иорданский; М.О. Веселов; Д.С. Логинов	«Школоведение»	После революции были предприняты попытки построить управление школой на демократических началах, но основная цель была проводить пропаганду коммунизма в массы. Создавались институты по подготовке руководителей образовательных организаций? которые занимались подготовкой профессиональных кадров, при этом, не используя опыт практического управления различными организациями. . Отсутствует творческий подход, полная зависимость от партийной линии управления. Отчетливо видится курс на унификацию школы. Усиливается бюрократический стиль управления. Внутришкольное управление теряет свою самостоятельность[34]

Продолжение таблицы 2

Советская школа управления 50-70 е годы	А.Н. Волковский; М.П. Малышев; В.А. Сухомлинский	«Школоведение» «Разговор с молодым директором школы»	Выделялись три функции организации учебно-воспитательной работы: педагогический и методический инструктаж работы; организация учебно-воспитательной работы; контроль за работой педагогических работников. реализация этих функций и являлась руководством школы. Некоторые территории
---	--	---	--

			постарались создать самостоятельное управление, создавались административно-педагогические объединения школ[35].
Советское управление 1970-1980-е годы	М.И. Кондаков	«Теоретические основы школоведения»	Появляется термин внутришкольное управление, начинается обобщение опыта лучших руководителей школ, однако продолжается жесткий партийный контроль. Особое внимание уделялось опыту управления лучших школ, но при этом не было прочной теоретической основы менеджмента[45].
Постсоветские исследования	Т.И. Шамова, М.М. Поташник, А. М. Моисеев	«Внутришкольное управление в вопросах теории и практики»; «Менеджмент в управлении школой»; «Управление современной школой»;	Профессиональное управление школой с позицией менеджмента, уделяется внимание к управлению развитию школой. Удалось преодолеть оторванность управления школы от научных основ. Подтверждается специфика управления школой, при этом существует стремление применить к школьному управлению общие законы менеджмента[50].

Исходя из представленных материалов, можно сделать вывод, что западные теории менеджмента не оказали влияния на отечественный опыт управления образовательными организациями вплоть до конца XX века. Опора на теории профессионального менеджмента приходит в отечественные школы лишь в 90-е годы прошлого столетия.

Различия между зарубежным и отечественным опытом управления образовательными организациями можно представить в виде таблицы:

Таблица 3

Различия зарубежных и отечественных подходов к управлению образовательными организациями

Критерий	Зарубежный опыт	Отечественный опыт
Теоретическая основа	Опора на классический менеджмент и общие теории управления	Опора на опыт педагогов, рассматривает административную часть, как целое совместно с обучением и воспитанием
Объект управления	Система управления	Образовательная система организации
Методы управления	Демократизация школы, вовлеченность в управление, конкурентная среда	Повышение качества образования, развитие школы, школоведение

Таким образом, зарубежный и отечественный опыт управления образовательными организациями отличается как по своим теоретическим основам, а так же по методам управления. При этом, существенное влияние начинается с конца XX века и продолжается по сей день.

ГЛАВА 2. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Методические рекомендации по разработке Программы развития школы

Программа развития школы это основной стратегический документ образовательной организации, в котором прописаны миссия, цели, задачи и мероприятия, реализуемые для качественного улучшения школы. Но, прежде всего, программа развития это конкретные действия проводимые организацией для перехода на новый уровень.

Программа развития – это все те действия, акции, мероприятия, которые члены школьного сообщества и партнеры школы совместно и специально делают для того, что бы школа сделала новый шаг в свое развитии, стала лучше для всех, кто с ней связан. Программу в этом понимании не пишут и не разрабатывают, а именно выполняют, воплощают в жизнь [33, с.23].

Программа развития должна комплексно описывать все мероприятия на ближайшие пять лет, которые поспособствуют преобразованию образовательной организации. Она нужна для того, что бы все исполнители знали, что, когда и с кем вместе они должны будут сделать. Так же, программа развития способствует тому, что все потребители будут знать планы образовательной организации, а все партнеры знали, чем образовательная организация будет полезна им и чем они могут быть полезны для нее. Сам процесс написания программы развития способствует обдумыванию мероприятий перед их воплощением в жизнь, что помогает впоследствии избежать непродуманных практических действий [33, с.24].

В обычном управлении школа руководствуется планами развития, которые так же опираются на анализ, постановку целей, формулирование результатов. В стратегическом управлении применяют Программу развития, которая отличается от планов по нескольким показателям:

Программа развития это инновационный документ, посвященный не текущей и постоянно выполняемой работе, а развитию, то есть качественным изменениям в школе, представляющей собой план осуществления важнейших инноваций, нацеленных на улучшение и развитие школы. Так же, она является стратегическим документом, основанным на анализе требований к школе, состоянию внешней среды и на прогнозе их вероятных изменений; строящийся не на основе достигнутого состояния, а с учетом будущего нужного результата, идущей от приоритетов и стратегий – к конкретным деталям, нацеленный на достижение школой стратегического успеха. Еще одно отличие программы развития в том, что это документ, основанный на программно-целевом подходе к управлению, логика его построения соответствует азбуке стратегического планирования [33, с.25]. Программа развития является результатом выполнения алгоритма для построения модели управления образовательной организацией:

1. Описание управляемой системы
2. Перечисление предметов управления с учетом специфики региона, территории и муниципальных образований
3. Выделение задач управления и функций управления для каждого из уровней иерархии системы управления
4. Разработка и институализация механизмов управления [35, с.101].

Исходя из положения Федерального закона «Об образовании» разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации входит в компетентности, права, обязанности и ответственность образовательной организации [60]. Так же, наличие программы развития в каждой образовательной организации устанавливается национальной образовательной инициативой «Наша новая школа». На сегодняшний день, программа развития это обязательный документ для каждой образовательной организации. Несмотря на это, обязательных положений и требований к программе развития до сегодняшнего дня не существует, есть лишь основы, которые должны быть прописаны в каждом подобном документе.

Основные требования к Программе развития школы как к стратегическому документу сводятся к принципу тройного соответствия:

1. Общая культурная нормативная модель программы развития как стратегического документа
2. Актуальная структурная ситуация развития детства и передовой уровень развития образовательных учреждений с учетом закономерностей развития обучающихся в школьном возрасте и под влиянием школьного образования
3. Актуальные и потенциальные специфические потребности, проблемами и возможностями конкретной школы, реализующей программу [33, с.38].

Исходя из того, что программа развития является обязательным стратегическим документом, основываться она должна так же на стратегическом анализе школы. Следовательно, необходимо разобраться, какие стратегические анализы целесообразно проводить для описания характеристики исходного положения.

Сегодня невозможно представить себе контроль работы какого-либо предприятия без проведения стратегического анализа. Казалось бы, что проводить стратегический анализ можно лишь на базе каких-либо коммерческих учреждений, но современная ситуация изменилась. Сейчас общество рассматривает школу, как поставщика услуг, и исходя из этого положения видно, что стратегические анализы какой-либо школы не только можно, но и нужно проводить, для того что бы достигнуть положительного результат ее работы. Давайте разберемся, что же такое стратегический анализ?

Стратегический анализ - это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1. сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;

2. анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив [14, с. 324].

Таким образом, мы видим, что конечной целью стратегического анализа является не только сбор информации, но и выбор перспективы дальнейшего развития фирмы. То же самое следует делать для повышения показателей работы школы. Что бы добиться лучших результатов, необходимо проанализировать, какие сферы работы необходимо подтянуть. Образовательные услуги и их поставщики (государственные и частные вузы, школы и т.д.) поддаются определенным трансформациям под воздействием изменений в различных сферах жизни общества. Трансформация затрагивает как систему образования, так и сами образовательные услуги – изменяются традиционные формы и виды образовательных услуг, выдвигаются на рынок новые образовательные услуги, изменяются подходы к их предоставлению, изменяется отношение потребителя к выбору поставщиков услуг и так далее [25].

Проводя стратегический анализ можно наметить необходимые изменения и шаги к улучшению, а так же, можно определить на какой уровень хочет выйти образовательная организация, и какой потенциал есть внутри школы.

Так же, благодаря стратегическому анализу образовательная организация может выявить потенциальных партнеров и стейкхолдеров, которые помогут в реализации инновационных пунктов программы развития. Их число может увеличиться, если организация сможет заинтересовать их своими потенциальными мероприятиями и стать интересной в качестве партнера.

Так же, блок аналитического обоснования программы позволяет выявить возможные тенденции изменения социальной среды, значимой для школы, анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды в свете нового социального заказа[33, с.45]. Что касается внутреннего потенциала, стратегический анализ способен не

только выявить проблемные стороны, но и показать причины их появления, а следовательно, он дает возможность устранить проблемы.

Программа развития школы основывается на следующих нормативных документах:

- Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- Указ Президента Российской Федерации от 01.06.2012 №761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы»
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 годы», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 №295.
- Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2014 N2765-р.
- Программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016-2020 гг.» (опубликована для общественного обсуждения).
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 06.10.2009 №373.
- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.12.2010 №1897.
- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 №413.

Поэтому, при разработке программы следует опираться на цели и задачи, представленные в этих документах. Программа развития школы не должна им противоречить или не соответствовать. Также, при разработке программы развития следует учитывать стратегические направления развития федерального округа и региона, для которых она пишется.

Далее, хотелось бы обобщить и описать основные этапы создания программы развития школы.

Один из центральных вопросов исследования – когда, и при каких обстоятельствах стоит приступать к разработке новой программы развития? К этим ситуациям относятся: завершение выполнения предыдущей действующей программы развития, при существенных изменениях в положении школы, при существенном изменении вызовов школе, требований к ней, необходимости ускоренного решения новых проблем и задач [32, с.54].

Любая программа развития предполагает соответствия всем признакам проекта, как особой формы организации совместной деятельности людей. Всегда будет поставлена уникальная задача – такая программа развития данной школы делается один раз. Должны быть поставлены ясные цели и конкретные временные рамки. Программа развития как любой стратегический документ реализуется в условиях ограниченности ресурсов, процесс создания программы на должен быть слишком затратным [32, с.46].

На начальном этапе разработки программы должны быть сформулированы миссия, цель и задачи работы образовательной организации. Для начала работы следует ответить на ряд вопросов, что бы грамотно сформулировать основные пути Программы развития.

Прежде всего, определяется миссия работы школы. Миссия – это формулирование идеи, ради которой работает образовательная организация. Она должна обеспечивать согласование внешних интересов субъектов, которые оказывают влияние на школу и внутренние интересы участников образовательного процесса. Таким образом, при разработке миссии следует учитывать мнение заказчиков (государства, родителей, учеников и т.д.), руководство, педагогов.

В процессе определения миссии образовательного учреждения необходимо ответить на следующие вопросы:

- На какой контингент обучающихся школа будет ориентироваться?
- Какие образовательные запросы она будет удовлетворять?
- Какие ресурсы для этого имеются?

- Какие ресурсы необходимо получить для того, чтобы осуществить задуманное, и насколько это реально?

Определение миссии образовательного учреждения может быть достаточно длительным процессом. П. Карстанье выделяет три этапа ее разработки:

- 1) подготовка к формулированию,
- 2) собственно формулирование,
- 3) реализация и развитие (уточнение) миссии [3].

Следующий шаг после разработки миссии – определение цели работы школы и программы развития.

При постановке целей программы развития следует так же учитывать основные требования. Правильная постановка цели означает, что цель конкретна, измерима, достижима, значима и соотносится с конкретным сроком [4].

Существуют определенные требования к формулированию цели: прежде всего, она должна быть измеримой, что означает наличие возможности определения конечного результата путем исчисления определенных индикаторов. Так же, цель должна быть достижимой, следовательно, она будет основываться на реально существующих возможностях. Цель должна находиться в определенных временных рамках, не содержать противоречий и быть конкретной в своей формулировке. Цель должна быть только одна и она будет охватывать конечный общий результат.

После определения корректной и емкой цели необходимо переходить к этапу разработки задач. Задачи - формулируются на основе цели и представляют собой конкретные шаги, которые необходимо преодолеть для достижения желаемого результата. Технология формулирования задач состоит в расщеплении цели на составляющие,

Требования к представлению задач программы:

- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному сроку;
- результаты должны быть измеримы (как правило – в цифрах);
- набор задач необходим и достаточен для достижения цели;
- задаче поставлен в соответствие набор мероприятий;

– набор мероприятий необходим и достаточен для решения задачи [29].

Программа развития может писаться различными силами – как специально нанятыми людьми, которые напишут ее нормативным языком, но при этом не всегда смогут сделать ее удобной для реализации в жизнь, так и силами самой школы – наиболее правильный и удачный путь. Всегда стоит учитывать, что программа развития – главный документ для всех участников образовательных отношений в образовательной организации, поэтому необходимо, чтобы все они активно участвовали как в ее выработке, так и в ее выполнении [33, с.60].

Первый шаг в разработке программы – определение состава участников написания программы. В идеале, в этом должны участвовать представители всех участников образовательного процесса. Чаще всего, сюда включаются участник педагогического коллектива, управленческий состав школы, учредители. Родители и учащиеся, как потребители услуг включаются в процесс разработки только путем участия в анкетировании или опросах. Необходимо создать рабочую группу, которая поспособствует качественному объемному обзору проблемных ситуаций, а так же подбору многогранных путей развития.

Следующий шаг - проблемный анализ. Здесь фиксируется исходное состояние образовательной организации, определяются проблемные поля, оцениваются результаты деятельности учреждения за прошлый период, проводится анализ условий функционирования образовательной организации [10].

На этом этапе, рабочую группу необходимо разделить на подгруппы для проведения стратегических анализов. Итогом данного шага должно стать грамотное формулирование исходного положения образовательной организации. Оптимальный размер команды 7-9 человек, такой состав позволяет вести общение всей группе, не распадаясь, иметь достаточное разнообразие мнений по обсуждаемым вопросам. Следует учитывать, что группа будет успешно работать при взаимодействии потенциалов, и в ее составе есть участники, готовые взять на себя важнейшие командные роли.

особо важна роль ведущего, формулирующего задачи и ожидаемые результаты, а так же, необходима открытая и активная позиция каждого участника группы [31, с.56]. Перед началом работы необходимо сориентировать участников на конкретные продукты и результаты, у каждого должна были мотивация на внесение результата в общее дело [13]. Важно понимать, что любая группа должна состоять из людей готовых взаимодействовать между собой, стоит отследить, что бы среди участников не было неразрешенных конфликтных ситуаций.

Третий шаг – планирование. Здесь необходимо определить идеальную модель будущей системы и алгоритма по переводу образовательной организации в желаемое состояние. Сюда включается определение наличных и дополнительных ресурсов по переводу образовательной организации в режим развития, разработка показателей мониторинга перевода образовательной организации и создание интегративной основы деятельности всех педагогов и специалистов в рамках экспериментальных программ [63].

Четвертый шаг - организация. На этом этапе необходимо создать условия, обеспечивающих эффективность и результативность работы всех участников эксперимента. Устанавливается сотрудничество с заинтересованными организациями и обеспечивается научно-консультативной поддержки эксперимента, реализуются экспериментальные программы, вовлекаются родители, специалисты вузов и социальных институтов, общественности, педагогов образовательной организации и детей в единую творческую продуктивную деятельность [13].

Следующий шаг подразумевает контроль реализации мероприятий. Организовывается текущий и итоговый контроль, мониторинг хода и результатов эксперимента. Проводится своевременная коррекция и регуляция хода эксперимента на основании полученных данных, а так же организация рефлексии [13]. Данный этап позволяет исправить недочеты и проверить верный ход программы развития в нужном направлении. Если упустить из

вида этот шаг, то программа развития может привести к совершенно неожиданным и непредсказуемым результатам.

Последний шаг – подведение итогов. Здесь предполагается обобщение итогов хода эксперимента и принятие решение о выполнении или невыполнении программы развития. Часто встречаются три варианта:

1. Конечный результат близок или превосходит поставленную цель
2. Конечный результат успевает поставленной цели
3. Конечный результат противоречит поставленной цели

Очевидно, что в первом варианте организация явно выигрывает от полученного результата, но в дальнейшем необходимо стремиться к более точным предварительным планам и расчетам. Во втором случае, важно проанализировать причины неудачи и сделать правильные выводы. В некоторых ситуациях конечный результат оказывается хуже из-за слабой системы менеджеров, или из-за несбалансированности оптимистических и пессимистических оценок при постановке цели. Важно понять, почему не удалось достичь планируемых показателей. Третий вариант противоречия результатов и исходных целей также встречается, более того, в этом случае проблемы даже более усугубляются [5].

В любом случае, необходимо проанализировать все пройденные этапы, проанализировать проблемы и сложности, возникающие в ходе пути, для того, что бы учесть их в дальнейшей работе. В качестве подтверждения результатов работы на этом этапе можно провести сравнительный анализ исходного и достигнутого положения.

2.2. Существующие структуры Программы развития

В силу того, что на сегодняшний день нет строгих правил, регламентирующих структуру программы развития, многие исследователи предлагают собственные примеры.

Приведем здесь наиболее распространенные примеры структуры программы развития

1. *Структура программы развития ОУ (В.Серигов)*

- Аналитическая часть (анализ состояния образования, характеристика достижений, характеристика затруднений и нерешённых проблем, обобщённая справка о состоянии ОУ)
 - Концептуально –прогностическая часть (концепция, планируемые нововведения, результаты, план действий)
 - Ресурсное обеспечение программы развития
 - Приложения (диагностический инструментарий)
- 2. Структура программы развития ОУ (И.Сулима)**
- Аналитическое обоснование
 - Постановка целей
 - Постановка задач
 - Выбор средств достижения целей (методы)
 - Содержание и последовательность важных действий по реализации программы
 - Определение сроков действий и получения результатов
- 3. Структура программы развития ОУ (М.Поташник)**
- Актуальность темы
 - Новшества в управляющей системе школы
 - Партисипативность (вовлечение работников в решение проблем, управление)
 - Анализ ресурсной базы
 - Кадровые ресурсы
 - Материальные ресурсы
 - Финансовые ресурсы
 - Научно-методические ресурсы
 - Резервное время
- 4. Структура программы развития ОУ (В.Лазарев)**
- Проблемы, на решение которых ориентирована программа
 - Новшества, за счёт которых решаются проблемы
 - Проект желаемого будущего (совокупность новшеств)
 - Стратегия осуществления изменений
 - Цель программы
 - План действий
 - Инновационные проекты осуществления частных изменений
 - Ресурсное обеспечение программы
 - Кадровое обеспечение программы
 - Экспертиза программы [4].

Таким образом, мы видим, что во всех предлагаемых структурах есть общие черты: аналитическая часть, постановка целей и задач, разработка

ожидаемой концепции, ресурсное обеспечение программы и желаемые результаты.

Если оценивать структуру программы развития, которую предлагает министерство образование, то можно выделить такие же элементы.

В первую очередь оценивается характеристика исходного состояния. Она может оформляться при помощи различных методов стратегического анализа. Сюда включается описание ситуации на основе социального паспорта образовательной организации, подводятся итоги предыдущего периода работы, показатели основной деятельности – качество образования, результаты итоговой аттестации прошлых лет, характеристика состава педагогического коллектива, анализ социального заказа. Дается характеристика контингента обучающихся, описание места образовательной организации в системе образования и т.д.

Следующий этап, разработка миссии, цели, задач и проектов по осуществлению программы. Они должны быть согласованы между собой и могут быть представлены в различных формах.

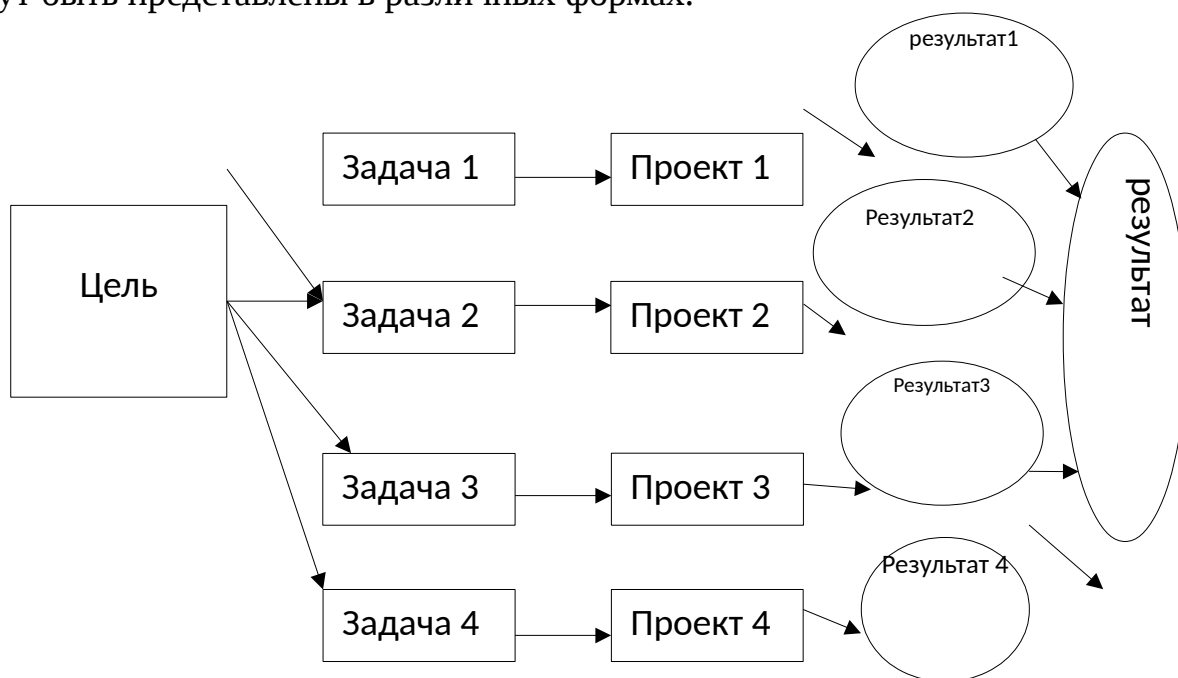


Рис.1 Структура программы развития «Задача-проект»

При такой структуре, каждая выделенная задача имеет своей проект, а объединение их результатов работы, все приходит к единому достижению цели.

Еще один вид структуры соотношения цели, задач, проектов и результата

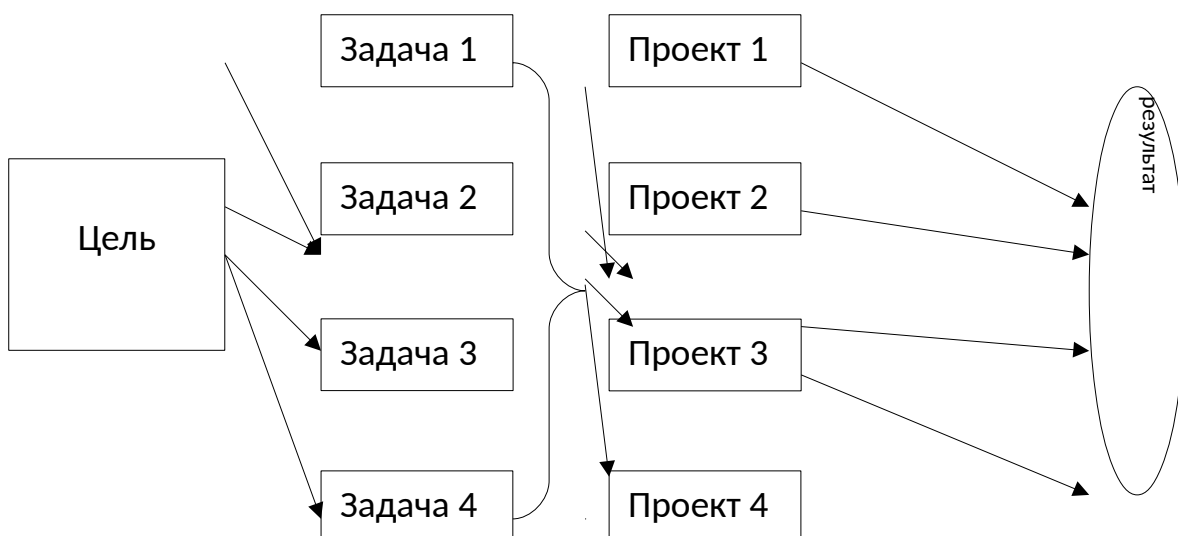


Рис. 2 Структура программы развития «Разветвление проектов»

При таком типе, каждая задача направлена на выполнение всех проектов, а каждый проект нацелен на достижение единого конечного результата.

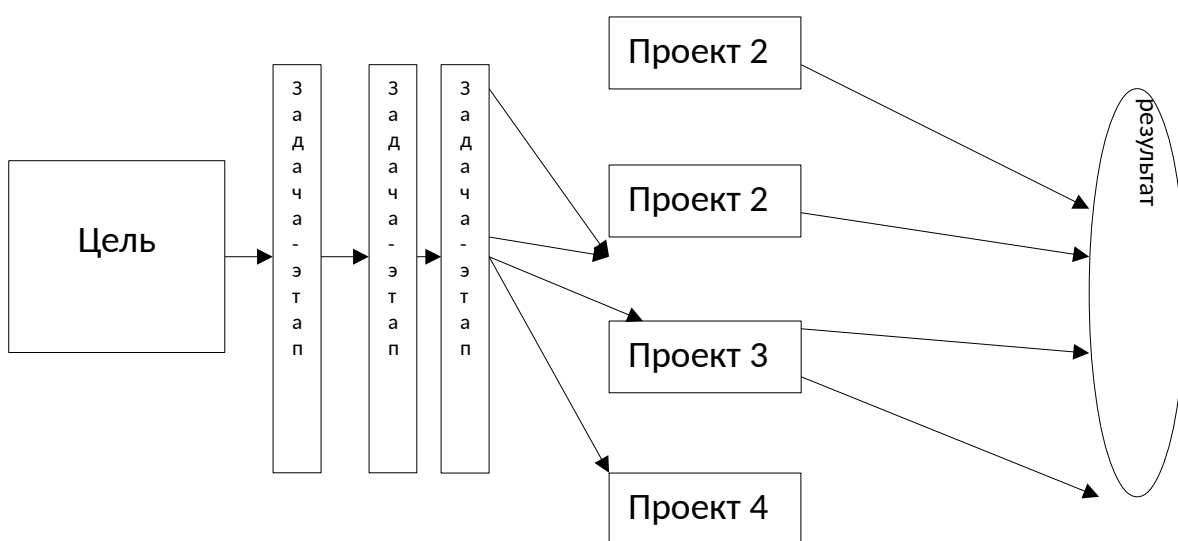


Рис. 3 Структура программы развития «Задача-этап – проекты»

В данной структуре, задачи являются этапами на пути к достижению цели и выполняются последовательно в ходе реализации каждого проекта [11].

Следующая составляющая программы развития – концептуальный проект желаемого будущего состояния школы как системы. Концепция описывает систему ценностей школы, ее миссию, принципы

жизнедеятельности образовательной организации, главные функции по отношению к учащимся, к социуму, к собственному персоналу [32, с. 58]. Программа развития предполагает, что школа не только качественно изменится сама, но и сможет изменить окружающую ситуацию посредством влияния на социальную среду. В том числе, должен измениться имидж организации, престиж, авторитет и репутацию.

Когда начинается работа над концепцией программы развития, следует учитывать необходимые ресурсы, способствующие качественному изменению образовательной организации. Оценка ресурсов включает в себя: ресурсы, необходимые для жизнеобеспечения и функционирования обновленной школы, кадры, информацию, систему ресурсообеспечивающей деятельности [33, с. 70].

В концепцию также включается концепция новой управляющей системы школы, содержащая характеристику ключевых свойств управления, его функций, технологий, организационных форм и организационной структуры управления [33, с. 72].

Еще одна составляющая часть программы развития – это стратегия и тактика перехода школы в новое состояние. Включает в себя стратегию перехода, основные области, направления, способы, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи. Здесь же описываются конкретные цели школы на первых шагах цикла развития, конкретный план действий по реализации программы и управление реализацией программы [33, с.73].

Концепция реализации программы является собственно основной частью, ради которой и пишется программа. Она представляет конкретные действия разработчиков, которые будут представлены в будущем. Поэтому требования к ней наиболее серьезные – шаги и цели должны быть реализуемыми и реальными, должны опираться на все предыдущие этапы, стратегический анализ и вышеизложенные концепции.

Следующий структурный элемент – описание ресурсной базы программы развития. Сюда входит учет финансовых и кадровых ресурсов,

которые необходимы для полного выполнения всех задач и проектов. При формировании базы ресурсного обеспечения необходимо использовать модели экономического анализа, которые позволят грамотно распланировать необходимые затраты. Важно помнить, что Программа развития это принципиально новые мероприятия, а следовательно, необходимо рассчитывать ресурсы с учетом новых затрат и сохранении прежних, а так же, стоит учитывать потенциально возможные инвестиции.

Последний раздел описывает ожидаемые результаты от выполнения программы. Сюда могут включаться модель выпускника, изменение значений целевых показателей, перспективное привлечение новых партнеров, предполагаемые ожидания от каждого мероприятия. Ожидаемые результаты должны основываться на ранее поставленных цели и задачам, а так же соответствовать миссии школы. Наличие расхождений говорит о том, что предполагаемые результаты не соотносятся с возможностями и следует проводить повторный анализ.

В этот раздел полезно включить мониторинг выполнения мероприятий, которого зачастую не хватает в процессе реализации. Он позволит отслеживать ход выполнения программы и приведет к лучшему результату. Должен проводиться мониторинг каждого мероприятия программы, ведь только таким образом можно достичь итоговой цели.

Зачастую, при составлении Программы развития не уделяется внимание возможным изменениям, а если они прописываются, то несколько формально, в нескольких предложениях. Исследуя вопрос о современном состоянии программ развития как стратегическом документе можно сделать вывод, что этого не достаточно для качественного выполнения мероприятий. Стоит отметить необходимость включения в структуру анализа рисков.

Исходя из изученных материалов, можно выделить следующие общие недостатки существующей системы исполнения программ развития:

1. В данном документе, по-прежнему редким исключением, остается четкое формулирование комплекса ключевых целей и задач развития образовательного учреждения на основе проблемного анализа. Анализ

зачастую не доводят до проблем обеспечивающей деятельности, что не позволяет осуществить полноценное преобразование

2. Программы развития часто игнорируют вопрос социального заказа

3. Часто складывается ситуация, несоответствие программ развития возможному потенциалу образовательной организации.

4. Многие программы игнорируют целостность образовательной организации, и формируются на основе бессвязных фрагментов

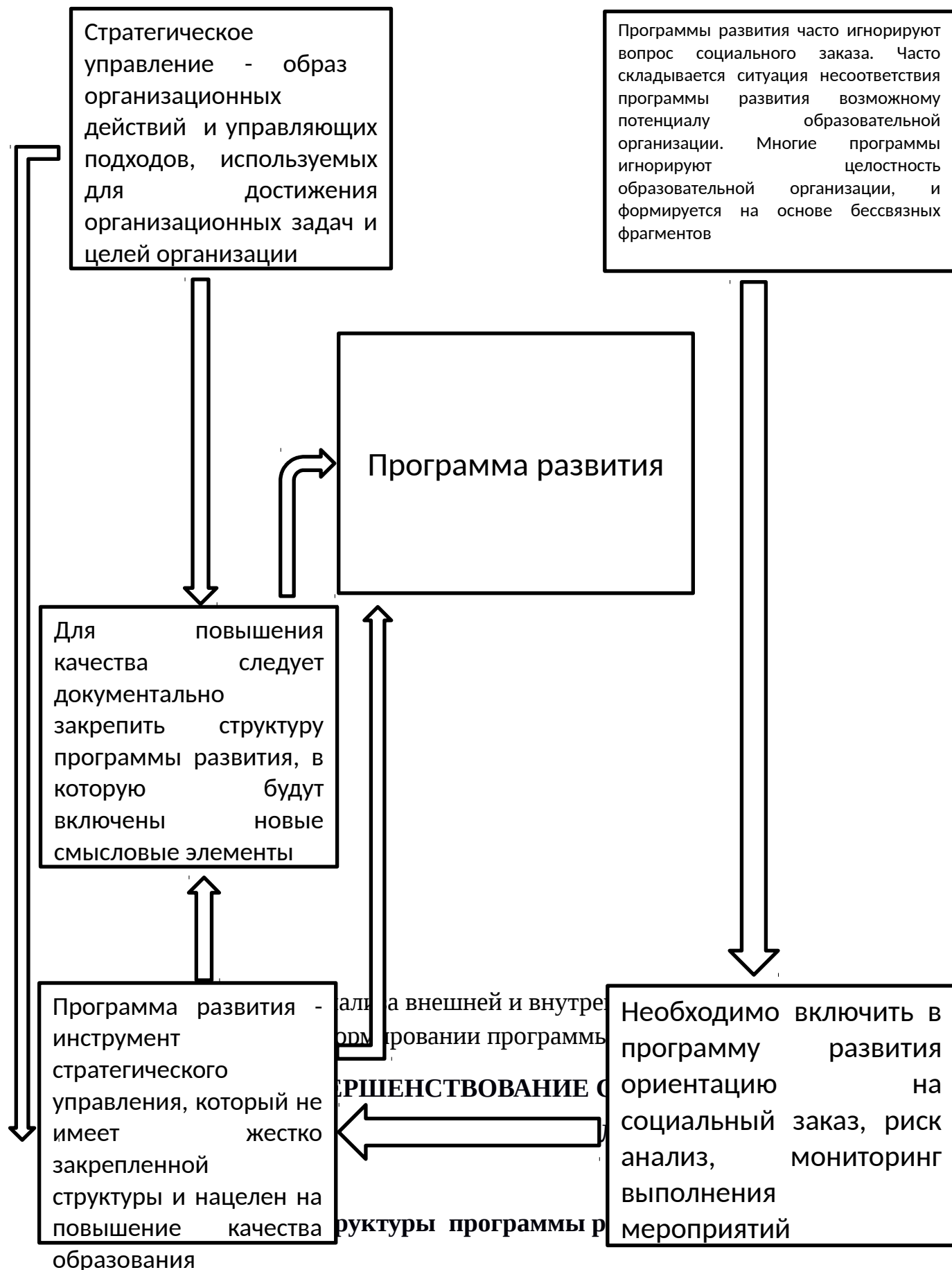
5. Существует большая проблема в формулировке правильных, объемных, достижимых, конкретных, ограниченных временными рамками целей.

6. Отсутствует индивидуальность образовательных организаций, которая обязательно должна быть отражена в программе развития

7. Зачастую отсутствует описание стратегии, несмотря на то, что программа развития является стратегическим инструментом управления [29].

Следует так же учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование стратегического управления и программы развития, как основного инструмента программы развития. В внешним факторам могут относиться факторы PEST анализа, а к внутренним – SWOT анализ.

Предлагаемое обобщение опыта использования программы развития и обобщение ситуации можно представить в виде следующей схемы:



Основываясь на проведенном анализе теоретических основ и

методических рекомендаций, был выявлен ряд проблем и недостатков существующей программы развития школы. Несмотря на то, что программа развития является стратегическим инструментом управления, не в каждой образовательной организации она формирует целостное представление о ситуации или о существующей стратегии. Нередко, программа развития составляется не коллективом школы, а нанятыми людьми или одним человеком из коллектива. Этот подход мешает целостному обзору ситуации в школе и не выявляет всех действительно существующих проблем.

Проведенный анализ показал, что даже если программа развития выявляет все проблемы, то не всегда ее решения учитывают социальный заказ, предъявляемый образовательной организации с разных сторон: государства, родителей, социальных партнеров, учеников, педагогов. У всех лиц есть свои интересы, которые должны отражаться в ходе выполнения программы развития. Так же, большой процент существующих программ развития не достигает своих целей по причине отсутствия мониторинга выполнения проектов, а так же, потому что не проводится анализ существующих рисков. Таким образом, исследователи пришли к выводу, что необходимы изменения в существующих структурах программ развития.

Первая часть анализа развития должна содержать характеристику исходного положения. В основном, он строится на стратегическом анализе и информационной справке о школе. Проблема большинства программ развития в том, что они не учитывают социального заказа. Поэтому, для улучшения качества программы развития предлагается добавить в структуру программы анализ социального заказа от разных потребителей услуг. Под социальным заказом следует понимать всю совокупность образовательных запросов и требований, которые могут быть востребованы любыми социальными субъектами.

Субъектами социального заказа могут быть :

1. Государство, которое формулирует образовательную политику, устанавливает государственные стандарты. Социальный заказ

государства будет представлен в виде ожидаемой модели выпускника, поэтому ориентир будет на выполнение государственных образовательных стандартов и формирование образа выпускника

2. Родители обучающихся, чью требования к образовательной организации постоянно растут. Заказ родителей необходимо собрать при помощи анкетирования и опроса
3. Обучающиеся, цель которых не только образовательный результат, но и непосредственно образовательный процесс. Их социальный заказ может быть сформулирован при помощи анкетирования и опроса
4. Представители учебных организаций, куда могут поступить выпускники. Сюда относятся колледжи и высшие учебные заведения, которые тоже будут предъявлять требования к образовательной организации. Их социальный заказ может быть измерен по среднему баллу поступления, среднему баллу аттестата и т.д.
5. Потенциальные работодатели так же являются социальными заказчиками. Их уровень социального заказа можно выявить в ходе профориентационной работы
6. Представители этнических и конфессиональных групп, которые так же могут оказывать влияние на ход учебного процесса. Их социальный заказ так же необходимо учитывать, для сохранения и увеличения общей численности контингента, но следует помнить, что нельзя учитывать интересы только одной социальной группы
7. Администрация образовательной организации и педагогический коллектив. Участники данной группы так же предъявляют свои требования к образовательному процессу. Их социальный заказ будет выявлен при помощи опроса, анкетирования [24].

При составлении таблицы интересов заказчиков и отражении их

непосредственно в стратегическом документе школа будет больше ориентироваться на социальный заказ. Заказ должен быть ориентирован на будущее, ведь программа является документом, смотрящим вперед. Для проведения анализа необходимо провести анкетирование заказчиков, в частности родителей и учеников, что бы сформулировать представление о том, какие ожидания будут впереди.

Для формирования социального заказа следует ответить на ряд вопросов: какие требования к работе будут предъявляться через несколько лет? Какие требования социального заказа были раньше? Насколько полно образовательная организация исполняла данные требования.

Ответы на данные вопросы позволят создать целостную картину представляющую социальный заказ к организации. Администрация образовательной организации сможет выстраивать работу опираясь на социальный заказ, а следовательно продумывать свою работу опираясь на ожидания заказчиков. При этом стоит учитывать как перспективные заказы, так и будущие. Опора на прошлый опыт позволит избежать ошибок и недочетов, а перспективное планирование должно вести организацию к конечной цели

Полученные результаты предлагается оформить в виде матрицы, заполнение которой позволит составить полный образ социального заказа предъявляемого образовательной организации:

Таблица 4

Таблица структуризации социального заказа

Группа заказчиков	Предмет заказа			
	Результат образования	Номенклатура образовательных услуг	Доступность образовательной услуги	Характеристика образовательного процесса

После того, как сформулирована матрица социального заказа, следует соотнести ее с реальными возможностями образовательной организации. Этот процесс можно провести при помощи любого инструмента стратегического анализа.

Следующий недостаток существующей программы развития – отсутствие целостной стратегии.

Различают три типа стратегии:

1. Стратегия локальных изменений, предусматривающая параллельное улучшения каких-либо отдельных участков деятельности образовательной организации
2. Стратегия модульных изменений, предполагающая внедрение нескольких комплексных изменений не связанных между собой, но одинаково нацеленных на качественное изменение образовательной организации
3. Стратегия системных изменений, когда проводится радикальная программа изменений, затрагивающая все элементы деятельности образовательной организации [37]

Вне зависимости от того, какой тип стратегии будет выбран, программа развития школы должна отражать всю стратегию по ходу всего действия. Необходимо контролировать отражение стратегии в каждом мероприятии программы развития и соблюдать опорные точки стратегии. Нередко складывается ситуация, когда сначала определяются проводимые мероприятия, а потом на основе их выстраивается предполагаемая стратегия. Этот подход неверен, по причине не учета ресурсных возможностей. Для сохранения стратегии по ходу всей программы развития необходимо отслеживать соответствие прописанных мероприятий и их роль в стратегии. Это можно провести при помощи различных матриц анализа, для того что бы определить, в какой зоне будет находиться то или иное мероприятие и какую роль оно будет играть в ходе реализации стратегии.

Можно составить матрицу, основанную на анализе Мак Кинзи, для

определения соответствия мероприятия общей стратегии организации. Условные оси в этой матрице будут выражать соответствие цели изменения и общие ресурсные затраты. Мероприятия надо расположить в общем поле вдоль этих осей и после этого определять, вписываются ли они в ход реализации структурных изменений, либо от них следует отказаться, для увеличения затрат в другие проводимые мероприятия.

Таблица 5

Формирование оценочной матрицы образовательных услуг

Высокое	Проведение мероприятия	Проведение мероприятия	Необходима дополнительная оценка
Среднее	Проведение мероприятия	Необходима дополнительная оценка	Необходима дополнительная оценка
Низкое	Отказ от проведения	Отказ от проведения	Отказ от проведения
Соответствие стратегии/ Ресурсные затраты	Низкие	Средние	Высокие

Заполнение данной стратегии позволит качественно оценить проводимые мероприятия и выделить те, что будут помогать образовательной организации реализовать стратегии образовательной организации.

Программа развития в ходе своей реализации может отходить от составленного плана, что, в конце концов, может не позволить достигнуть общей цели. Что бы избежать подобной ситуации, необходимо просчитать анализ возможных рисков.

Первым, и наиболее важным этапом для управления рисками является идентификация рисков. Данный этап должен определить все существующие угрозы, влияющие на функционирование образовательной организации и реализацию программы развития. Далее, должен быть проведен качественный анализ рисков, который позволит проявиться наиболее значимым рисковым событиям, требующим принятия специальных мер по их устранению [6].

Для устранения проблемы рисков необходимо предложить модель оценки рисков программы развития, которая должна использоваться в каждой программе развития для повышения качества работы образовательной

организации. Модель должна основываться на идентификации рисков, анализе внутренней и внешней среды организации, качественном и количественном анализе рисков, а так же, там должны быть прописаны мероприятия по преодолению возможных рисков, возможные альтернативные мероприятия, управленческие решения, принимаемые на основе проводимых мероприятий и контроль исполнения мероприятий [6].

Применяя количественные методы для оценивания рисков ходе реализации программы развития, образовательная организация получает возможность улучшать методику принятия управленческих решений и ход деятельности мероприятий программы развития.

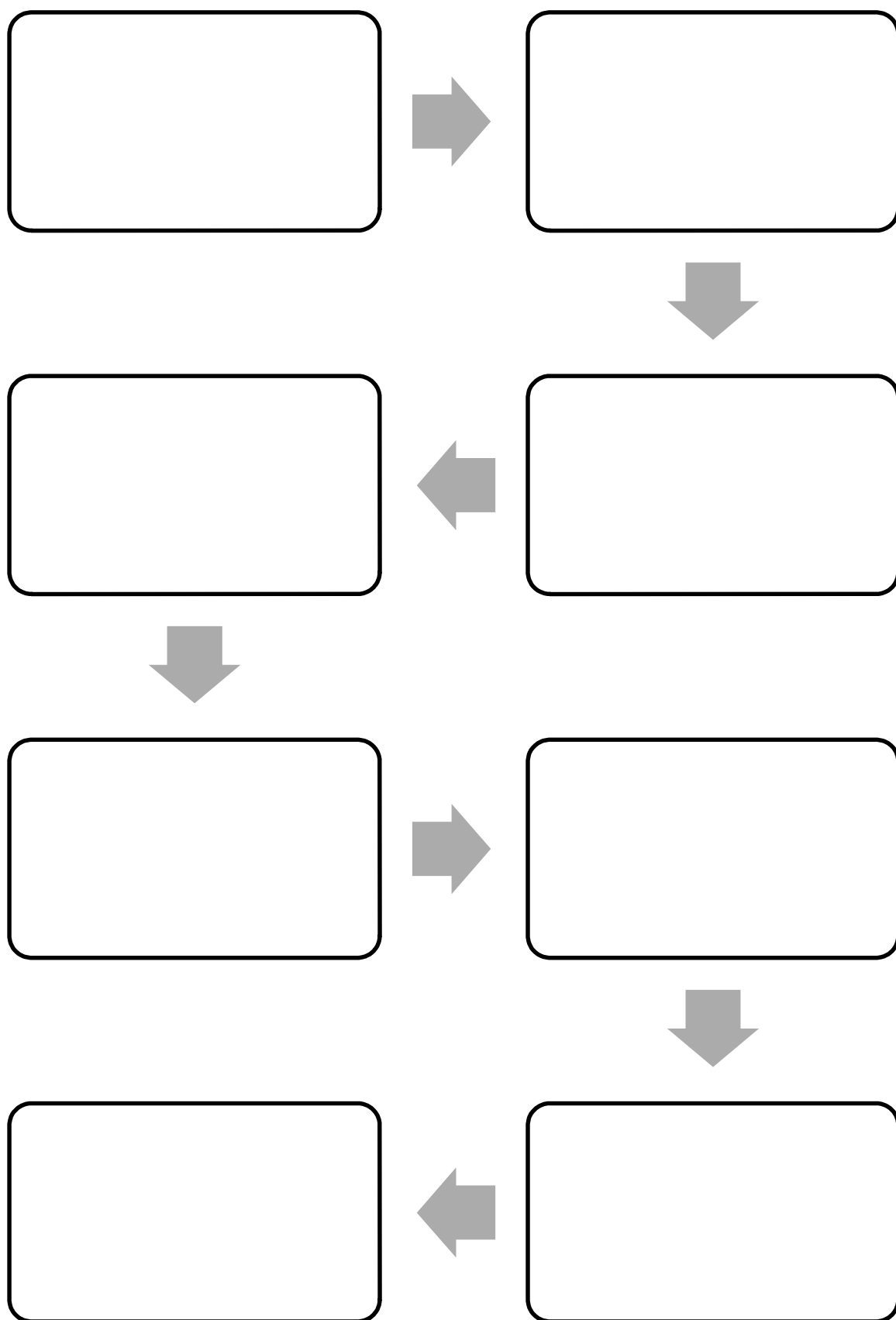


Рис. 5 Модель анализа рисков реализации программы развития

Количественный и качественный анализы могут создавать различные модели управления рисками, тем самым позволяя образовательной

организации избежать вероятность отхода от цели. На взгляд исследователей, методика оценки и анализа рисков позволяет программе развития в достижении целей, поэтому необходимо включить этот этап в текст программы развития.

Так же, на наш взгляд целесообразно включать в структуру программы развития мониторинг реализации программы развития. Необходимо прописывать конкретику мероприятий и периодичность их проведения в ходе описания ожидаемого результата.

Таким образом, основываясь на проделанном теоретическом и методологическом анализе, а так же, исходя из ряда существующих проблем, нами предлагается следующая структура программы развития:

- Характеристика исходного состояния
- Оценка социального заказа
- Формулирование миссии, цели и задач. Обоснование стратегии программы развития
- Описание концепции мероприятий и оценка мероприятий на соответствие стратегии
- Анализ рисков проведения программы развития
- Обоснование ресурсного обеспечения реализации программы
- Оценка социально-экономической эффективности внедрения программы

3.2. Оценка социального эффекта от внедрения модели программы развития

Реализация данной структуры программы развития была проведена в условиях образовательной организации города Екатеринбурга. Ожидаемый социальный эффект от ее внедрения можно рассчитать учитывая интересы всех сторон участвующих в ходе образовательного процесса. Данные были обобщены и представлены в виде таблицы:

Таблица 6

Социальный эффект от внедрения новой структуры программы
развития

Группа заказчиков	Ожидаемый результат	Характеристика процесса
Государство	Новая структура программы развития позволит повысить качество реализации мероприятий, достижение главной цели и выполнения миссии образовательной организации. Она позволит в полной мере реализовать все предоставляемые ожидания, сформировать портрет выпускника начальной, основной и средней школы. Так же, благодаря использованию новой структуры гораздо легче будет проходить проверка хода выполнения программы, оценка соответствия мероприятий основной идеи. При этом должны учитываться все нормативные документы	Программа развития составляется с опорой на нормативные документы, при этом всегда идет ориентация на интересы всех сторон заказчиков. Должны создаваться условия для детей с особыми образовательными потребностями. Утверждение структуры позволит лучше реализовывать контроль и мониторинг выполнения мероприятий.
Родители	Будут учтены требования родителей, основная цель которых – учет интересов детей. Родители смогут участвовать в образовательном процессе, самое главное, что бы при этом не существовало помехи образовательному процессу. Реализация интересов родительского сообщества не должна быть помехой образовательному процессу, при этом учет интересов родителей должны сочетаться между собой и не противоречить друг другу. Участие родителей в формировании социального заказа будет отвечать их потребностям и позволить представить более полную картину необходимых мероприятий для проведения	Родители могут влиять на образовательный процесс посредством общения с администрацией, педагогами, медицинскими работниками, работниками столовой. Элемент взаимодействия – удаленный доступ, благодаря которому может проводиться анкетирование родителей для оценки их интересов. Родители могут посещать внеурочные мероприятия, а так же, стоит учитывать их мнение при составлении предметов внеурочной деятельности. Стоит проводить опросы посредством работы с родительским комитетом

Продолжение таблицы 6

Учащиеся	Основной интерес – повышение качества образования, а так же создание комфортных психологических условий в ходе образовательного процесса. Учащиеся смогут влиять на формирование цели программы развития, а так же будут более полно представлять, какие ожидания на них накладываются. Это может стать мотивацией к обучению, а следовательно будет соответствовать основной миссии любой образовательной организации. Посредством оценки значимости мероприятий учащиеся помогут сформировать их по степени важности. Конкретно прописанные мероприятия по контролю хода реализации программы позволит ученикам представлять какие контрольные мероприятия их ожидают, а следовательно повысит их настрой на обучение	Учащиеся могут влиять посредством анкетирования, участием в мероприятиях, тем самым показывая их интерес. Урочная и внеурочная деятельность должна предоставлять ученикам возможность выбора и реализацию своих способностей
Представители образовательных организаций	Образовательные организации в которых потенциально могут обучаться выпускники школы так же предоставляют свои требования. Новая структура программы развития позволит сформировать ожидания от выпускников образовательной организации. Так же, они предоставляют свои ожидания и могут помочь в ходе реализации программы развития и достижения цели. Представленный анализ рисков может помочь образовательным организациям в выборе социальных партнеров, в том числе из числа других образовательных организаций	Могут участвовать посредством сотрудничества в ходе профориентационной работы, внеурочной деятельности, экскурсий, выходов на открытые уроки и классные часы. Взаимодействие может быть налажено через родителей, педагогов, администрацию

Продолжение таблицы 6

Потенциальные работодатели	Могут оценивать работу образовательной организации посредством оценки проводимых мероприятий для поиска социальных партнеров. Работодатели могут предъявлять свои ожидания посредством выхода в школы. Изменение структуры программы развития могут быть включены как в основные мероприятия, так и в мероприятия по преодолению рисков. Учет социального заказа потенциальных работодателей позволят повысить качество образовательного процесса, а так же дальнейшую мотивацию учеников на работу по определенной профессии, что и является целью профессиональных организаций	Могут проводить взаимодействие в ходе открытых уроков, экскурсий. Взаимодействие может происходить посредством профориентационной работы, а так при помощи специальных центров, социальных партнерств. При этом, работа должна проводится без ущерба основному образовательному процессу
Представители этнических и конфессиональных групп	Являются потенциальными социальными партнерами. Оценка программы развития, учет интересов различных групп в ходе отдельного пункта – социального заказа – позволит показать заинтересованность образовательных организаций, их ориентацию на партнерство. Привлечение к сотрудничеству представителей различных конфессиональных и этнических групп может поспособствовать культурному разнообразию образовательного процесса, совместного проведения внеурочных мероприятий, расширению связей, привлечению спонсорской помощи образовательной организации	Могут быть организованы выходы на встречи с учениками посредством работы с родителями или администрацией. Мероприятия должны проводится без ущерба образовательному процессу, а так же с соблюдением всех правил, не ущемляя представителей различных конфессий и этнических групп

Продолжение таблицы 6

Представители администрации педагогического коллектива	и	Цель — качественный образовательный процесс, комфортные и стабильные условия работы, уверенность в возможной защите своих интересов. Новая структура программы развития позволит администрации конструктивно выстраивать свою работу, которая сможет ориентироваться на интересы всех социальных партнеров. Анализ рисков позволит избежать недостатков в процессе реализации. Программа развития должна учитывать интересы педагогов и их роль в ходе реализации образовательной программы развития	Педагоги вовлеченные в процесс будут более ярко проявлять себя, реализовывать все мероприятия. Знания о ходе мониторинга работы позволят составить педагогам целостную картину ожиданий, которые на них накладываются
--	---	--	---

Таким образом, социальный эффект будет представлен для всех заказчиков образовательных услуг.

Основной социальный эффект для партнеров будет представлять оценка социального заказа, а выделение его в отдельный пункт позволит держать его под постоянным вниманием.

Оценка мероприятий позволит грамотно выстроить работы администрации при составлении плана работы на год и программы развития в целом. Мониторинг выполнения хода реализации мероприятий позволит администрации в контроле выполнения целей, анализ рисков будет способствовать корректировке планов работы.

Заключение

Управление современными образовательными организациями является острым вопросом. Несомненно, что школа является организацией со своими специфическими требованиями и законами, но при этом мы знаем, что и к ней возможно применять общие правила управления образовательными организациями. Стратегическое управление – необходимый и важный элемент, на который стоит делать упор для повышения качества работы образовательной организацией. Каждый современный руководитель должен не только развивать свою организацию, но и развиваться вместе с ней, а значит, стараться быть лучшим.

На основании проделанной работы исследователи пришли к следующему выводу:

Зарубежный опыт управления образовательными организациями основывается на классической теории менеджмента, и каждый этап развития менеджмента находил свое отражение в процессе управления образовательными организациями. Зарубежные исследователи рассматривали возможность применения общих методов управления, с начала XX века. Основные идеи менеджмента образовательных организаций начинали развиваться в Соединенных Штатах Америки, а после уже находили распространение и преобразовались в странах Западной Европы, Австралии и Канаде. Методы управления представляют собой нацеленность на демократизацию управления и вовлеченность персонала в процесс управления.

Отечественный опыт управления образовательными организациями основывается на педагогических теориях, а управление представляет собой часть общего процесса воспитания и обучения. Теоретические основы менеджмента не находили своего отражения в отечественных идеях руководства школой. Вопросы необходимости особого управления учебными заведениями поднимались еще с XIX века, но при этом, они не носили научный характер и рассматривались не профессиональными

исследователями. Методы управления нацелены на повышение качества образования и изучение школы изнутри. В советское время случаи изучения западного опыта управления были уникальными и не распространялись повсеместно, а основой было управления следовавшее партийной линии. Профессиональный менеджмент появляется в России лишь в 90-е годы XX века а сразу начинается свое активное развитие.

Было проведено сравнение зарубежного и отечественного опыта управления образовательными организациями, на основе которого составлена сравнительная таблица. В ней выделены различия в виде методик, инструментов управления, объектов управления.

Методические рекомендации по написанию программ развития представлены министерством образования Российской Федерации и экспертным сообществом педагогов. В большей степени они нацелены на формирование различных структур программ развития и описание шагов по разработке программ развития школы. На сегодняшний день не установлено единой определенной структуре, по которой образовательные организации могли бы выстраивать свое управление. При этом, существуют общие требования к программе развития, как к стратегическому элементу управления. Основная задача современной программы развития школы – повышение качества в образования путем проведения определенных школой мероприятий.

Существующие проекты программ развития не решают возможные недостатки: отсутствие общей целостной стратегии, игнорирование социального заказа, возможного отклонения от цели программы. В силу того, что эти мероприятия не прописаны в конкретных требования, зачастую руководители школ не включают их в ход реализации программы развития, что существенно сказывается на ее качестве.

Для повышения качества программы развития как стратегического инструмента управления предлагается новая структура программы развития, которая будет включать в себя новые отдельные блоки: оценка социального

заказа, анализ рисков, мониторинг выполнения программы. Рекомендации по включению и разработке новых блок представлены в данной работе.

Данная структура была апробирована на практике и подтвердила свою эффективность в ходе составления программы развития. На сегодняшний день, эта программа развития реализуется одной из школ Екатеринбурга и эффект от ее внедрения можно будет оценить уже в ближайшее время.

Таким образом, цель исследования, разработка усовершенствованной системы управления образовательными организациями, была достигнута. Гипотеза данного исследования в том, что внедрение новой, усовершенствованной структуры программы развития способствует решению круга возникающих проблем современного управления образовательными организациями в существующих условиях образования подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф, Р. Искусство решения проблем [Текст]/Р. Акофф – М.: Книга по Требованию, 2012 – 221 с.
2. Арцев, М. Как подготовить образовательную программу школы [Текст]/М. Арцев//Практика административной работы в школе. – 2003. – № 2. – С. 3 – 14.
3. Бакурадзе А. Б. Консультация «Как написать программу развития школы?» Журнал «Методист» Бакурадзе А.Б., Пильдес М. Б. [Электронный ресурс]//URL:http://baseold.anichkov.ru/files/gzrdo/metod_GDTU/zhebrovskaya.pdf
4. Бережнова, А.П. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения [Электронный ресурс] // URL: <http://mkunmic.beluo.ru/doc/metodicheskie%20rekomendacii%20beliro.pdf>
5. Большаков, А.С. Менеджмент [Текст]/Учебное пособие/ А.С.Большаков — СПб.: «Издательство Питер», 2000. — 160 с.
6. Воропаев, М.А. Стратегия развития школы [Текст]/ М. А. Воропаев//Народное образование. – 2008. – № 7. – С. 117 – 121.
7. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 годы», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 №295. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.garant.ru>
8. Гришан, И.П. Менеджмент образовательных учреждений [Текст]/И.П. Гришан– Владивосток, 2002. – 65 с.
9. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: [Текст]/ П.Ф.Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 – 272 с.
10. Егорова, В. Рекомендации по разработке образовательной программы школы [Текст] / В. Егорова // Практика административной работы в школе. – 2003. – № 3. – С. 3 – 9.

11. Захаров, Н.Ю. Количественный анализ рисков образовательных учреждений высшего образования Н.Ю. Захаров, Т.С. Ильина [Электронный ресурс] // URL: https://www.sibsutis.ru/upload/9b8/Доклад_Захаров_Ильина.pdf
12. Злобина, Н. В. Управленческие решения. [Текст]/ Учебное пособие/ Н.В.Злобина — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2011. — 80 с
13. Злобин Э.В., Управление качеством в образовательной организации. [Текст]/ Злобин Э.В., Мищенко С.В., Герасимов Б.И.; под ред. Злобина Э.В. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 88 с.
14. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход. М.:Генезис,2011.— 848.
15. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. [Текст]/ Учебник/ — МН.: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс». 2009. — 284 с
16. Как можно управлять образовательной системой. [Электронный ресурс]: Учебное пособие по дисциплине «Управление образовательными системами (уровень магистратуры)/Дальневосточный федеральный университет, Школа педагогики; [авторы: Лавриненко Т.Д., Стоюшко Н.Ю.]. – Электрон. дан. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2015 г., 239 с
17. Камнева, И.Ю. Становление теории управления в образовательных системах Электронное научное издание «Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление» [электронный ресурс] / Режим доступа: [http:// www.rupravlenie.ru](http://www.rupravlenie.ru) том 6 № 3 (8), 2010
18. Кит П., Управленческая экономика. Инструментарий руководителя. [Текст]/ Кит П., Янг Ф. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008. – 624 с.
19. Контроль за исполнением решений [Электронный ресурс] // URL: http://www.vfmgiutourism.ru/upravlencheskie_resheniya_72/kontrol_za_ispolneniem_reshenii_80/index.html
20. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства

Российской Федерации от 29.12.2014 N2765-р. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.garant.ru/>

21. Коротков, Э. М. Управление качеством образования Учебное пособие для вузов. — 2-е изд. — М. : Академический Проект, 2007. — 320 с.

22. Краевский, В.В. Методология педагогического исследования: Пособие для педагога исследователя. [Текст]/ В.В. Краевский. - Самара: Изд-во СамГПИ, 1994. 165 с.

23. Кузнецова, Т.В. Исследование теоретических основ и механизмов развития науки в сфере управления образовательными системами за рубежом и в отечественной традиции [электронный ресурс] / Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/issledovanie-teoreticheskikh-osnov-i-mehanizmov-razvitiya-nauki-v-sfere-upravleniya-obrazovatelnyimi-sistemami-za-rubezhom-i-v>

24. Куприянов, Б. Программа развития: размышления и советы администрации [Текст] / Б. Куприянов // Народное образование. – 2008. – № 9. – С. 96 – 103.

25. Лагутина Е.Е. Основные тенденции развития мирового и российского рынка образовательных услуг. // Менеджмент и экономика отраслевых организаций : теория, методология и практика: сб. науч. ст. IX междун. науч.-практ. конф. ; Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. ред. Л. Ю. Шемятихиной; Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2014. – 309 с

26. Лихачев, Б.Т. Педагогика: Курс лекций [Текст] / Учеб. пособие для студентов педагог. учеб. заведений и слушателей ИПК и ФПК. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт-М, 2001. – 607с.

27. Лукичёва, Л.И. Управленческие решения: [Текст]/учебник./ Л. И. Лукичёва, Д. Н. Егорычев. 6-е изд., стер. 2011., 383 с.

28. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки профессионалов / С.А.Мацкевич; науч. ред. А.Н.Мирошниченко. – Минск : И.П.Логвинов, 2011 – 260 с. –(серия Universitas Ludens). [Электронный ресурс] // URL:

http://www.gouo.ru/AZBUKA_GOU/S/Strategicheskoe_Upravlenie_Shkoloy1_V_Bolee_Shirokom_Smysle.html

29. Методические рекомендации по разработке программы развития общеобразовательной организации / Под ред. Посохина Е.В. .- г. Белгород 87.с

30. Мишин В.М. Исследование систем управления [Текст]/ Учебник для вузов/ - 2-е изд. стереотип. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 527 с.

31. Моисеев, А.М. Пишем программу развития. Как правильно создать главный стратегический документ школы [Текст] / А.М. Моисеев // Газета «Управление школой». – 2009. – № 24. – С. 15 – 17.

32. Моисеев, А.М. Программа развития образовательного учреждения (целевая комплексная программа развития образовательного учреждения) [Текст] / А.М. Моисеев // Практика административной работы в школе. – 2003. – № 7. – С. 14 – 21.

33. Моисеев, А.М. Управляющий совет и стратегия: сделаем школу лучше. [Текст]/А.М. Моисеев – М.:2015.-103с.(серия «Библиотека школьного управляющего)

34. Мусин-Пушкин А. А. Н. И. Пирогов, как педагог . — Пг. : Типография Главного Управления Уделовъ, 1917. — 145, [3] с. , 1 л. портр. [Электронный ресурс] // URL : http://elib.gnpbu.ru/textpage/download/html/?bookhl=&book=musin-pushkin_pirogov-kak-pedagog_1917

35. Новиков, Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами. [Текст] / Д.А. Новиков –М.: Эгвес,2009. 450 с.

36. Панасюк, В.П. Системное управление качеством образования в школе. [Текст] / В.П.Панасюк - С-пб., М., Издательство Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена 2000, 58с.

37. Педагогика.[Текст]/Учебное пособие для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей/Под ред. П.И. Пидкасистого. - М: Педагогическое общество России, 2010. - 640 с

38. Петухов, О.Н. Управленческие решения: учебное пособие, Томский политехнический университет. [Текст]/ О.Н. Петухов – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 97с.

39. Плигин, А. От индивидуализации обучения к личностно-ориентированному образованию [электронный ресурс] / Официальный сайт «Личностно-ориентированное образование. Авторская концепция А. А. Плигина». – Режим доступа: http://www.pligin.ru/pligin_individ2008.html

40. Поделинская И.А., Стратегическое планирование. . [Текст]/Учебное пособие/ Поделинская И.А., Бянкин М.В. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. - 55 с.

41. Помелов В.Б. «Формирование идеала практицизма и деловитости в американской общественной мысли и педагогике в XX в.» [Вятский государственный гуманитарный университет](http://www.vyatskiy-gu.ru) [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-ideala-praktitsizma-i-delovitosti-v-amerikanskoy-obschestvennoy-mysli-i-pedagogike-v-xx-v>

42. Поташник, М. Программа развития школы, достойная бюджетного гранта [Текст] / М. Поташник // Народное образование. – 2005. – № 8. – С. 73 – 88.

43. Программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016-2020 гг.» (опубликована для общественного обсуждения). [Электронный ресурс] // URL: <http://www.garant.ru/>

44. «Программа развития – стратегический документ школы». [Текст]/ Под общей редакцией А.М. Моисеева, руководитель проекта – Е.Н. Шимутина. М.: Вердана, 2007.

45. Смирнов, С.А. Педагогика: Педагогические теории, системы, технологии [Текст] / Учеб. пособие для студентов средних педагогических учебных заведений. – 4-е изд., испр., доп. – М: Академия, 2001. – 512 с.

46. Социальный заказ на образование [Электронный ресурс] // URL: <https://www.resobr.ru/article/4956-izuchenie-sotsialnogo-zakaza-chto-takoe-sotsialnyy-zakaz-na-obrazovanie>

47. Сулима, И. Программа развития школы: почему выхолащивается новое и интересное [Текст] / И. Сулима // Народное образование. – 2008. – № 7. – С. 64 – 67.
48. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс] // URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/tail002.shtm>
49. Указ Президента Российской Федерации от 01.06.2012 №761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.garant.ru/>
50. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / Под ред. Т.И. Шамовой. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001 — 320 с.
51. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений [Текст]/ Под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. 464 с.
52. Управление школой: теоретические основы и методы: [Текст]/ Учебное пособие / Под ред. В.С.Лазарева. – М.: ЦСЭИ, 1997. 352 с.
53. Управленческие решения [Электронный ресурс] // URL: <http://center-yf.ru/data/ip/Upravlencheskie-resheniya.php>
54. Ушинский, К.Д. Три элемента управления школой [Электронный ресурс] // URL: http://dugward.ru/library/pedagog/ushinskiy_3elementa.html
55. Файоль, А. «Общее и промышленное управление» [Электронный ресурс] // URL: http://avcc.ru/assets/files/TPSHistory/Fragment-Obsye_promyshlennoe-upravlenie.pdf
56. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 06.10.2009 №373. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.garant.ru/>
57. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки

России от 17.12.2010 №1897. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.garant.ru/>

58. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 №413. [Электронный ресурс] // URL: <http://минобрнауки.рф/>

59. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [Электронный ресурс] // URL: <http://www.garant.ru/>

60. ФЗ «Об образовании» от 10.07.1992 N 3266-1: [электронный ресурс] / Официальный сайт «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/edu/>.

61. Фоменков, А. И Современная теория управления школой, как часть общей теории управления организациями: зарубежный опыт г. Смоленск СГПУ [Электронный ресурс] // URL: <http://smolsoc.ru/index.php/2010-09-08-19-11-02>

62. Чечель, И. Проектирование новой модели школы [Текст] / И. Чечель // Практика административной работы в школе. – 2003. – № 7. – С. 9 – 14.

63. Шишов, С.Е., Кальней, В.А. Мониторинг качества образования в школе. [Текст]/С. Е. Шишов., В.А. Кальней. — М., 1998 78 с.